

TARU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kerda Kaur

**LOOVMAJANDUSLIKU ÜKSIKETTEVÕTTE
RAHVUSVAHELISTUMISE VÕIMALUSED ATLM
DESIGN OÜ NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia
juhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Tõnu Roolaht

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(dotsent Tõnu Roolaht)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2016. a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Kerda Kaur)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. LOOVMAJANDUSLIKE ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KONTEKST	7
1.1. Ettevõtte rahvusvahelistumine	7
1.2. Loovmajanduse olemus ja tunnusjooned	17
1.3. Tugivõrgustike roll loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumisel	28
2. EESTI LOOVMAJANDUSETTEVÕTTEGA VÄLISTURGUDELE SISENEMINE	37
2.1. Uurimismetoodika ja intervjuueeritavate tutvustus	37
2.2. Eesti loovmajandusettevõtete rahvusvahelistumise ja sellega seotud võrgustike analüüs.....	45
2.3. Ettepanekud ATML Design OÜ-le sisenemaks rahvusvahelisele turule.....	55
KOKKUVÕTE.....	63
VIIDATUD ALLIKAD	67
LISAD	78
Lisa 1. Rõivaste ning rõivamanuste kaubavahetus, 2013–2016	78
Lisa 2. Empiirilise uuringu küsimustik intervjuuks ATLM Design OÜ juhi Tiia Orgnaga.....	79
Lisa 3. Empiirilise uuringu küsimustik intervjuuks Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ, KOKOMO OÜ, Ateljee Tallinn OÜ, Estonian Fashion OÜ ja Bless This Mess juhtidega.....	80
Lisa 4. ATLM Design OÜ sügiskollektsioon 2015. aastal	81
Lisa 5. Bless This Mess kaubamärgi tooted.....	82
Lisa 6. Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ sügiskollektsioon 2015. aastal.....	83
Lisa 7. Kokomo OÜ sügiskollektsioon	84
Lisa 8. Lilli Jahilo kollektsiooni tooted.....	85
Lisa 9. LÄHEB kollektsiooni tooted.....	86
SUMMARY	87

SISSEJUHATUS

Loovmajandus on Eestis kasvav majandusharu, kus töötavate inimeste arv kasvab pidevalt. Eestis oli 2011. aastal sektoris hõivatuid üle 29 000, mis moodustas 4,8% Eesti töötavast rahvastikust. Võrreldes 2007. aastaga on hõivatute osakaal sektoris suurenenud (2007. aastal oli see 4,3%). Eesti loovmajanduse ekspordimaht on väike, mille üheks põhjuseks on selles sektoris tegutsevate ettevõtete omavaheline vähene koostöö. (Eesti loomemajanduse uuring)

Baculakova ja Gress (2015: 15) sõnul on praegusajal loovmajandus Euroopa poliitikas kesksel kohal ning kultuuril ja loovmajandusel on erinevates Euroopa programmides võtmeroll. Loovmajanduse olulisust on rõhutanud ka mitmed teadlased (Strazdas *et al.* 2014; Garnham 2005), kes räägivad loovmajanduse mõjust luua uusi töökohti, suurendada heaolu ning eksporti. Loovmajanduslike toodete ja teenuste eksport kasvab ning *Creative Economy Report* (2010: 128) andmetel eksportisid loovmajanduslikud ettevõtted 2008. aastal 592 miljardi dollari väärtuses kaupu ja teenuseid, mis oli 14% enam võrreldes 2002. aastaga.

Lisaks majanduslikule kasule loovad loovmajanduslikud ettevõtted ka mitterahalist kasu. Mitterahaliseks kasuks on näiteks sotsiaalne stabiilsus, sotsiaalne ühtekuuluvus ning indiviidide ja erinevate gruppide saavutused (*Creative Economy Report* 2013 Special Edition. 2013: 156). Darwise (2013: 213) sõnul on loovmajandusel võime parandada riiklikku imagot ning innovatsiooni ja loovuse kasvu riiklikes teemades. Seega võib järeldada, et lisaks sellele, et loovmajandus on oluline majandusharu loomaks uusi töökohti ja heaolu, loob ta ka mitterahalist kasu riigile ja selle elanikele.

Eestis toodetud rõivaste eksport pole veel piisavalt suuremahuline ning rõivaste ja rõivamanuste kaubavahetuse bilanss on negatiivne (Lisa 1). Eestis tegutsevad loovettevõtted peaksid mõtlema rahvusvahelistumisele, sest Eesti koduturg on piiratud ning jääb ettevõtetele sageli väikeseks. Lu ja Beamish (2001: 566) sõnul kompenseerib

erinevatel turgudel tegutsemine ettevõtte ühe turu puudujääke teise turuga. Seega usub autor, et loovmajanduslike ettevõtete jaoks on oluline mõelda rahvusvahelistumisele ning kaaluda sisenemist välisturgudele.

Magistritöö eesmärgiks on pakkuda välja võrgustiksuhtel põhineva välisturgudele sisenemise strateegia põhijooned üksikettevõttele ATLM Design OÜ. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisülesanded:

1. selgitada rahvusvahelistumise mõistet ja selle erinevaid käsitlemisi;
2. uurida loovmajanduslike ettevõtete eripärasid;
3. selgitada tugivõrgustike rolli loovmajandusettevõtete rahvusvahelistumisel;
4. analüüsida ATLM Design OÜ juhi nägemusi ja hinnanguid ettevõtte rahvusvahelistumisest;
5. analüüsida Eesti loovmajanduslike ettevõtete kogemusi ja tugivõrgustike rolli rahvusvahelistumisel;
6. teha ATLM Design OÜ juhile ettepanekud võimalustest sisenemiseks välisturule.

Magistritöö teoreetiline osa jaguneb kolmeks. Esimeses alapeatükis käsitletakse rahvusvahelistumise mõistet ning tuuakse välja erinevate autorite lähenemised ja definitsioonid. Uuritakse rahvusvahelistumise põhjuseid ning tuuakse välja juhi roll rahvusvahelistumisel. Teises alapeatükis uurib töö autor loovmajanduslike ettevõtete olemust, nende eripärasid ning olulisi tegureid, mis mõjutavad ettevõtete tegevusedu. Kolmandas alapeatükis analüüsib autor tugivõrgustike rolli loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumise soodustajatena. Selles alapeatükis kirjeldatakse tugivõrgustike olemust ning tuuakse välja, kuidas võrgustike olemasolu mõjutab ettevõtte käekäiku.

Magistritöö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis annab töö autor ülevaate uuritavatest ettevõtetest ja selle juhist ning teistest intervjuudes osalenud ettevõtetest. Uuritavaks ettevõtteks on töö autor valinud ATLM Design OÜ, mis tegeleb kudumite disainimise ja müügiga kaubamärgi Mithio all. Uurimismeetodina kasutab autor poolstruktureeritud intervjuusid ning dokumendianalüüsi. Uurimismeetodiks on valitud intervjuud, sest nende põhjal on võimalik saada valdkonna spetsiifikat puudutavat informatsiooni. Samuti on kasutatud dokumendianalüüsi, et

koguda ettevõtete kohta enne intervjuude läbiviimist informatsiooni. Intervjuudest saadud informatsioon süstemeeritakse ning analüüsitakse. Lisaks intervjuule ATLM Design OÜ juhi Tiia Orgnaga viiakse intervjuud läbi Mare Kelpman Tekstiilistudio OÜ juhi Mare Kelpmaniga, KOKOMO OÜ juhi Mari-liis Saretokiga, Bless This Mess kaubamärgi loojate Marie Kotkase ja Leela Toomsaluga, Ateljee Tallinn OÜ juhi Lilli Jahiloga ning Estonian Fashion OÜ juhi Julia Lähebiga.

Empiirilise osa teises alapeatükis analüüsib autor intervjuudest saadud tulemusi, toob välja erinevad arvamused ja seisukohad ning süstematiseerib need. Analüüsi läbiviimisel tugineb autor teoreetilises osas väljatoodule ning keskendutakse teemadele nagu ettevõtte rahvusvahelistumine, loovmajandusliku ettevõtte olemus, välisturgude valik ja neile sisenemine ning tugivõrgustike roll rahvusvahelistumisel. Empiirilise osa kolmandas alapeatükis teeb töö autor järeldused ja kokkuvõtted ning soovitusel ATLM Design OÜ juhile sisenemaks rahvusvahelisele turule. Autor võrdleb teoreetilises osas väljatoodut empiirilise osa järeldustega ning teeb ATLM Design OÜ juhile ettepanekud, kuidas peaks ettevõtte välisturule sisenema.

Töö teoreetilises osas kasutatud materjalidest moodustavad enamiku teadusartiklid. Kasutatakse ka elektroonilisi materjale, et saada võimalikult teemakohast ja uut informatsiooni. Töö peamiseks piiranguks oli teoreetilises osas kirjanduse vähesus. Leidus vähe siduvat kirjandust loovmajanduse ja rahvusvahelistumise ning tugivõrgustike rolli ja loovmajandusliku ettevõtte rahvusvahelistumise vahel. Loovmajandus on väga laia haardega ja sisaldab endas palju erinevaid valdkondi, mistõttu keskendub autor töös funktsionaalsele loomingule, kuhu kuulub disain (Creative Economy Report 2010).

Autor soovib tänada juhendajat Tõnu Roolahte mitmekülgse ja asjaliku juhendamise eest ning ATLM Design OÜ juhti Tiia Orgnat ja kõiki teisi ettevõtete juhte, kes leidsid aega osaleda intervjuudes ning andsid sellega oma panuse magistritöö empiirilise osa valmimiseks. Tööga seotud peamised märksõnad: rahvusvahelistumine, Uppsala mudel, sünnipäralt rahvusvaheline ettevõtte, rahvusvahelisena taassündinud ettevõtte, suhtevõrgustikud, loovmajanduslik ettevõtte.

1. LOOVMAJANDUSLIKE ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KONTEKST

1.1. Ettevõtte rahvusvahelistumine

Esimeses alapeatükis annab autor ülevaate erinevate teadlaste rahvusvahelistumise definitsioonidest ning sellest, millal peetakse ettevõtet rahvusvaheliseks. Samuti kirjeldatakse ja võrreldakse traditsioonilise, sünnipäralt rahvusvahelise ja rahvusvahelisena taassündinud ettevõtete rahvusvahelistumise protsesse. Tuuakse välja rahvusvahelistumise põhjused ning ettevõtte juhi roll rahvusvahelistumisel.

Teadlased defineerivad ja käsitlevad rahvusvahelistumist oma töödes erinevalt. Rahvusvahelistumiseks võib pidada ka seda, kui ettevõtte veel ei tegutse välisriigis, kuid tema hoiakud ja mõtted on suunatud rahvusvahelistumisele (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306). McDougall ja Oviatt (2000: 903) defineerivad rahvusvahelistumist kui kombinatsiooni innovaatilisest, ettevaatavast ja riskialtist käitumisest, mis ületab rahvusliku piiri ja mille eesmärgiks on organisatsiooni väärtuse tekitamine. Viis aastat hiljem, 2005. aastal, defineerivad samad teadlased (2005: 540) rahvusvahelistumist kui võimaluste avastamist, hindamist ja kasutamist väljaspool riigipiire, et luua tulevikukaupu ja –teenuseid. Hynes (2010: 87) defineerib rahvusvahelistumist kui teed ettevõtte kasvu ja arengu poole, kus ettevõtte otsib võimalusi laiendada väljapoole koduturgu.

Lejpras (2015: 735) kirjeldab rahvusvahelistumist kui ettevõtte eksporditegevuse alustamist ning kindlate äritegevuste ümberpaigutamist välisriiki. Äritegevuste ümberpaigutamisel välisriiki on oluline valida selleks sobiv asukoht, mille valimisel on tähtis roll oskuslikul tööjõul selles asukohas. Ristovska *et al.* (2014: 205) sõnul on rahvusvahelistumine ettevõtte äritegevuste üleviimine geograafiliselt erinevatesse ning

sageli ebakindlasse keskkonda.

On arvatud, et ettevõtte rahvusvahelistumine toimub pärast seda kui ollakse koduturul juba mõnda aega tegutsenud ning saavutatud valmisolek sisenemaks välisturule. Kui koduriigis on ettevõtte oma strateegiad paika pannud ja neid rakendanud, on ta küps sisenemaks rahvusvahelisele turule. Porter (1990: 56-58) on arvamusel, et koduriigis peavad asuma ettevõtte kõige olulisemad tökohad, tehnoloogia ning teadmised ja oskused.

Rahvusvahelistumise protsessidest aru saamine võib aidata ja ennustada muutusi, mis võivad ettevõttel tulevikus ette tulla. Eristatakse kolme erinevat rahvusvahelistumise protsessi, mida on lähemalt kirjeldatud ja võrreldud erinevate tunnuste alusel tabelis 1. Nendeks protsessideks on: (Olejnijk, Swoboda 2012: 467):

- Traditsiooniline,
- sünnipäralt rahvusvaheline (*born-global*),
- rahvusvahelisena taassündinud (*born-again global*).

Rahvusvahelistumisel suureneb ettevõtte kliendibaas, mis toob endaga kaasa suurenenud toodete ja teenuste müügi ning läbi selle ka ettevõtte potentsiaalse kasvu ja arengu. Erinevatel turgudel on erinevad turutingimused, millega ettevõtja peab arvestama. Kui ettevõtte tegutseb erinevatel turgudel, on tal võimalus ühe turu puudujääke kompenseerida teise turuga, et läbi selle saavutada oma ressursside kõrgem tootlikkus. Edukaks sisenemiseks uutele turgudele on vajalik omandada uusi teadmisi ning arendada oma võimeid. Oluline on õppida tundma turgu, kuhu soovitakse siseneda ning kõiki selle turuga seotud nüansse, et turule sisenemine oleks võimalikult lihtne ning edukas. (Lu, Beamish 2001: 566)

Töö autor on koostanud tabeli (Tabel 1), kus on võrreldud erinevatele teadlastele toetudes omavahel rahvusvahelistumise mustreid. Tuuakse välja traditsioonilise, sünnipäralt rahvusvahelise ning rahvusvahelisena taassündinud ettevõtete rahvusvahelistumise iseloomulikud tunnused. Kirjeldatakse erinevate mustrite olemust, nende geograafilist ulatust, ekspordi taset, välistegevust ning välistegevusega alustamise aega.

Tabel 1. Rahvusvahelistumise protsessid

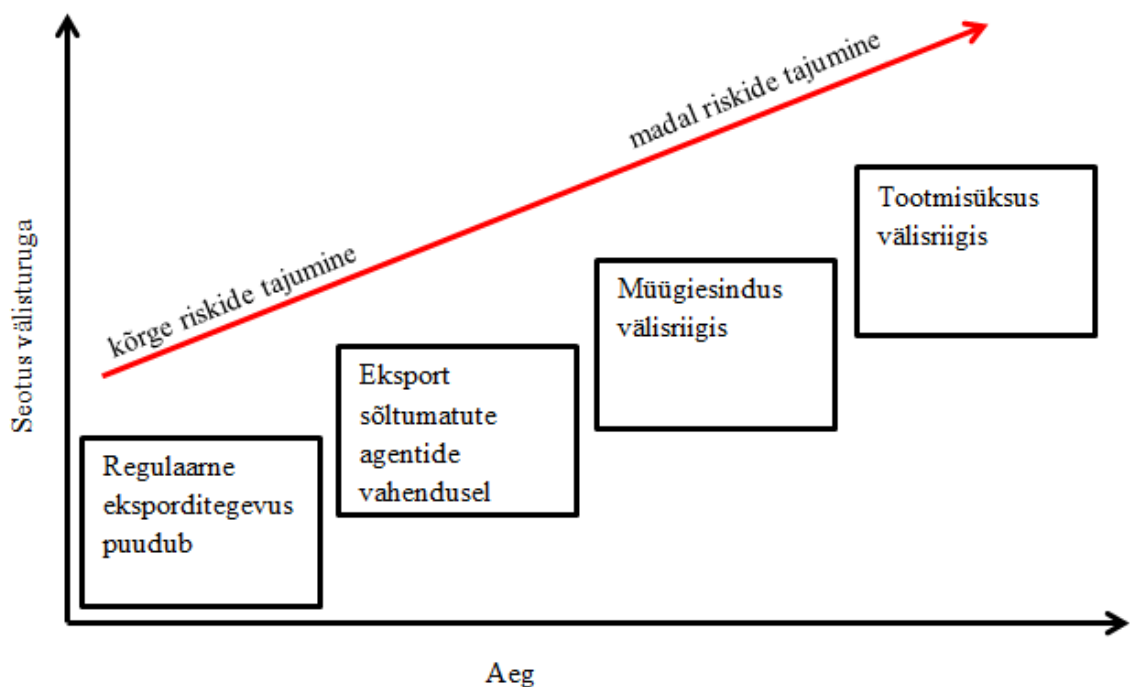
	Traditsiooniline	Sünnipäralt rahvusvaheline	Rahvusvahelisena taassündinud
Kirjeldus	<ul style="list-style-type: none"> • Vanemad ettevõtted • Traditsioonilised tööstusettevõtted • Puudub globaalne visioon • Madal riskivalmidus • Järk-järguline rahvusvahelistumine 	<ul style="list-style-type: none"> • Noored ettevõtted • Teadmistepõhised ettevõtted • Algusest peale olemas globaalne visioon • Kõrge riskivalmidus 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanemad ettevõtted • Traditsioonilised tootmisettevõtted ja teenuseid pakkuvad ettevõtted • Algselt puudub globaalne visioon • Kõrge riskivalmidus • Rahvusvahelistumine ajendatud kriitilisest situatsioonist koduturul
Geograafiline ulatus	<ul style="list-style-type: none"> • Koduturule geograafiliselt lähedal asuvad turud • Üks turg korraga 	<ul style="list-style-type: none"> • Geograafiline kaugus koduturust pole oluline • Keskendumine juhtivatele turgudele • Haaratakse palju turge korraga 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimesena laienetakse koduturul, seejärel koduturust geograafiliselt kaugel olevatele turgudele • Haaratakse palju turge korraga
Ekspordi tase	<ul style="list-style-type: none"> • Madal/keskmine 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrge 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrge
Välistegevus	<ul style="list-style-type: none"> • Puudub regulaarne eksporditegevus • Eksport läbi agentide 	<ul style="list-style-type: none"> • Paindlik turule sisenemise viiside valikul • Oluline kontaktide olemasolu (suhtevõrgustikud) 	<ul style="list-style-type: none"> • Paindlik turule sisenemise viiside valikul • Oluline kontaktide olemasolu (suhtevõrgustikud)
Välistegevuse alustamine	<ul style="list-style-type: none"> • Hiline 	<ul style="list-style-type: none"> • Varajane 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiline

Allikas: autori koostatud (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Johanson, Vahlne 1977; Olejnik 2013 põhjal)

Tabelis 1 on näha, et erinevates aspektides rahvusvahelistumise mustrid sarnanevad ja erinevad üksteisest. Traditsioonilise rahvusvahelistumise ja rahvusvahelisena taassündinud mudelid on sarnased, sest nad mõlemad on keskendunud algselt koduturule ning alles hiljem rahvusvahelistumisele. Juba rahvusvahelistunud rahvusvahelisena taassündinud ettevõtte sarnaneb oma olemuselt sünnipäralt rahvusvahelise ettevõttega, haarates suuremaid ja kaugemaid turge ning suurendades

oma eksporti. Välistegevusega alustamine toimub traditsioonilisel ning rahvusvahelisena taassündinud ettevõtte hiljem kui sünnipäralt rahvusvahelisel ettevõtte.

Traditsioonilise mudelina on rahvusvahelistumise protsessi kirjeldatud 1970ndatel loodud Uppsala mudeliga, kus ettevõtte rahvusvahelistumine toimub järk-järgulise protsessina. Mudel selgitab ja aitab mõista protsessi pikaajalisust (Johanson ja Vahlne 1990: 17). Uppsala mudeli kohaselt toimub rahvusvahelistumine järk-järguliselt, kus alustatakse oma tegevusega koduturul ning seejärel riikides, kellega on sarnane kultuuri- ja majandusruum ning ärikorraldus (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306; Johanson, Vahlne 1977: 27). Ettevõtte rahvusvahelistumist võib kirjeldada astmetena, mis on toodud välja joonisel 1.



Joonis 1. Ettevõtte astmelise rahvusvahelistumise protsess (autori koostatud Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307; Childs, Jin 2014: 38 põhjal)

Joonisel 1 on kirjeldatud rahvusvahelistumise astmelist protsessi, kus ettevõtte seotus välisriigiga aja möödudes suureneb. Järk-järguliselt suurenevad ettevõtte informatsioon ja kogemused välisriigi kohta ning järjest enam suureneb ressursivajadus. Ettevõtte alustab rahvusvahelistumist järk-järguliselt läbi sõltumatute agentide ning liigub sealt edasi müügiesinduse loomiseni ning viimasel astmel viiakse oma tootmisüksus

välisriiki. Enne eksporditegevusega alustamist või selle varajases etapis tajuvad ettevõtted kõrgelt rahvusvahelistumisega seotud riske. Sapienza *et al.* (2006: 928) sõnul on ettevõtte varajane rahvusvahelistumine riskantne ning võimalus on läbi kukkuda, kuid teisest küljest annab rahvusvahelistumine ettevõtetele võimaluse kasvada ning areneda. Aja möödudes kui ollakse juba välisturule sisenetud, hakkab ka riskide tajumine vähenema.

Childs ja Jin (2014: 44-47) uurisid Uppsala mudelis välja toodud etappide järgimist kolme (Zara, H&M, New Look) kiirmoebrändi rahvusvahelistumise protsessis. Nad tõid välja, et rõivakaubandusettevõtted alustavad rahvusvahelistumist geograafiliselt lähedastel turgudel ning samuti on ettevõtted rahvusvahelistumise algetapis ettevaatlikud ja valivad välistegevuseks vähe turge korraga. Teadlased jõudsid ka järeldusele, et rõivakaubandusettevõtted valivad uutele turgudele sisenemisel kultuuriliselt koduturuga sarnased turud, mis viitab samuti Uppsala mudeli kasutamisele. Siiski täheldasid Childs ja Jin, et pärast rahvusvahelistumise algetappi eelistavad ettevõtted siseneda koduturust kaugematele turgudele, mis on omavahel kultuuriliselt sarnased.

Oviatt ja McDougall (1994: 50) on arvamisel, et astmeline protsess säilitab organisatsioonis rutiini, mis aga võib pärssida teadmiste kogumist välisturgude kohta. Varasemalt on informatsiooni ja teadmiste kogumist välisturgude kohta takistanud erinevused kultuuris ja keeleruumis ning samuti aeglane kommunikatsioon riikide vahel. Kõik see on toonud kaasa kõrgete riskide tajumise rahvusvahelistumise suhtes. Sapienza *et al.* (2006: 918) sõnul on Uppsala mudelis kesksel kohal ettevõtte ellujäämine ja organisatsiooni enneaegset rahvusvahelistumist nähakse ohuna, mis mõjutada halvasti ettevõtte edasist ellujäämist.

Oviatt ja McDougall (1994: 49) on defineerinud sünnipäralt rahvusvahelist ettevõtet kui organisatsiooni, mis juba sündides on endale eesmärgiks seadnud omada konkurentsieelist ressurside kasutamises ja toodete müügis rahvusvahelistel turgudel. Cavusgil *et al.* (2013: 297) defineerivad rahvusvaheliselt sündinud ettevõtet kui noort ja ettevõtlikku firmat, mis alustab oma arendustegevust ning rahvusvahelist äritegevust väga varakult liikudes kiiresti välisturgudele. Rahvusvaheliselt sündinud ettevõtted tegutsevad väljaspool oma koduriigi piire. Luostarinen ja Gabrielsson (2004: 384)

uurisid Soome ettevõtete rahvusvahelistumist ning tegid tähelepaneku, et aastakümnete lõikes on aina rohkem ettevõtteid, kelle koduturul tegutsemise aeg enne rahvusvahelistumist on järjest lühem või puudub üldse.

Sünnipäralt rahvusvahelist ettevõtet iseloomustavad tunnused:

1. Varajase ja kiire rahvusvahelistumisega seotud ressursid nagu rahaline toetus, teadmised välisturust, kompetents rahvusvahelisel turul tegutsemiseks, rahvusvahelise juhtimise kogemus, inimressurss ja intellektuaalomand avaldavad positiivset mõju rahvusvaheliselt sündinud ettevõtte käekäigule. (Wu, Hsu 2013: 177)
2. Ettevõtte on võrreldes teiste eksportivate ettevõtetega rohkem spetsialiseerunud kitsale ja nišši turule ning ettevõtte kasv on positiivselt seotud innovaatiliste oskustega ja sellega kui palju tehakse teadus- ja arendustegevusi. (Madsen ja Servais 1997: 576-579)
3. Paljud rahvusvaheliselt sündinud ettevõtted on seotud teadmistemahuka tööstusega nagu kõrgtehnoloogiline tööstus. Ettevõtted, kes asuvad riigis, kes on nõrk ekspordis, kelle koduturg on väike või kelle riigis elab palju immigrante, kipuvad kujunema rahvusvaheliselt sündinud ettevõteteks. (Wu, Hsu 2013: 177)
4. Organisatsiooni õppimise ja innovatsiooniga seotud tegevused on olulised rahvusvaheliselt sündinud ettevõtete toimimisel (Zahra *et al.* 2000: 927). Väikesed ja nooremad ettevõtted on paindlikumad kui suured ettevõtted (Knight *et al.* 2004: 127).
5. Ettevõtte tegutsemise asukoha määrab selle asutaja ja partnerite eelnevad kogemused ning kliendi majanduslikud võimalused. Samuti toetub ettevõtte toote turustamisel isiklikele suhetele ja suhtevõrgustiku partneritele (Madsen ja Servais 1997: 576-579).

Sapienza *et al.* (2006: 918) sõnul soodustavad erinevad tegurid varajast rahvusvahelistumist. Nendeks teguriteks võivad olla arenenud infrastruktuur, et tegutseda väljaspool riigipiire ning teadmised ettevõtte ressursside kohta ning muude mehhanismide kohta, et toimetada ressursid üle piiri. Samuti rõhutavad teadlased, et rahvusvahelistumisel on olulised individuaalsed kogemused ja suhtevõrgustikud. Ka Johanson ja Vahlne (2009: 1411-1412), kes on Uppsala mudeli autorid, toovad välja

suhtevõrgustike olulisuse ettevõtte edukal rahvusvahelistumisel. Nende sõnul on ettevõtted üksteisega erinevatel viisidel seotud ning suhtevõrgustikud pakuvad võimalust õppida ja luua usaldus ning pühendumus, mis on rahvusvahelistumise eeldusteks. Sisenemine välisurgudele võtab aega ning rahvusvahelistumine toimub järk-järgult, sest õppimine ja pühendumise loomine võtavad aega.

Madsen ja Servais (1997: 566) rääkisid juba 1997. aastal töötajate kogemuste ja oskuste olulisusest ettevõtte rahvusvahelistumisel. Välismaal töötamise ja õppimise võimalused suurendavad potentsiaalsete töötajate leidmist. Neil on kogemus teisest kultuuriruumist ning nad toovad ettevõttesse teadmisi. Pärast Euroopa Liidu loomist on lihtsustunud välismaal töötamine ja õppimine. Inimeste rahvusvahelised kogemused muudavad turud homogeenseteks ning eelistused muutuvad vähem lokaalseks ja rohkem globaalseks. Ka Sapienza *et al.* (2006: 918) toovad välja, et uute ettevõtete rahvusvahelistumise rahalist kulu ja ajakulu mõjutab juhi ning juhtivtöötajate eelnevad kogemused. Samuti annab hiline rahvusvahelistumine ettevõttele võimaluse koondada oma ressursse ning kasvatada kogemust, et hiljem edukas olla. Rahvusvahelistumine mõjutab ettevõtte ellujäämist ning selle kasvu. Mõjufaktoriteks võivad olla organisatsiooni vanus, juhi kogemused ja ressursside vahetatavus.

Lehto (2015: 277) kirjeldab ettevõtja olulist rolli rahvusvahelistumisel. Eriti iseloomustab see väikeettevõtteid, kus asutaja/ettevõtja on esimene müügiinimene, kes otsib võimalusi, et rahvusvahelisel turul oma tooteid ja teenuseid müüa. Madsen ja Servais (1997: 564-565) on arvamusel, et rahvusvahelise ettevõtete juures mängivad olulist rolli ka turu tundmine; ettevõtjate isiklikud suhted või rahvusvahelised kontaktid; olemasolevad kogemused eelmisest töökohast ja haridus. Ettevõtted on paindlikud, oma kliendile lähedal ning nad on võimelised kiiresti kohandama oma toodet kliendi vajadustega arvestades.

Lamotte ja Colovic (2015: 25) toovad välja hariduse tähtsuse ettevõtte rahvusvahelistumisel. Ettevõtte varajast rahvusvahelistumist soodustab nii juhi kui töötajate haridus. Ettevõtte juhid peaksid investeerima treeningutesse ja oma meeskonna oskuste täiendamisesse.

Gabrielsson *et al.* (2008: 388) defineerivad sünnipäralt rahvusvahelist ettevõtet kui ettevõtet, mis pakub tooteid ja teenuseid, millel on globaalsel turul potentsiaali. Ettevõtet iseloomustab ka suur ettevõtlikkuse võime, mida kasutatakse rahvusvahelistumise kiirendamiseks. Madsen ja Servais (Madsen, Servais 1997: 566) toovad välja sünnipäralt rahvusvahelise ettevõtte tekkimist soodustavad tegurid. Tehnoloogia areng on toonud kaasa muutused, mis varasemalt ei olnud võimalikud. Majanduslikult pole enam kahjulik toota väikseid koguseid ning tarbijale spetsiaalselt kohandatud tooteid. Samuti on muutunud logistiliselt lihtsaks, usaldusväärseks ning odavaks toodete ja inimeste transport, tänu millele on mugav oma tooteid rahvusvahelisel turul müüa. Organisatsioonidel on võimalik teha erinevaid toiminguid erinevates riikides olles ise koduriigis ning koordineerides kõike seal.

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtetel on oluline roll riigi kogumajandusproduktis ning töökohtade loomisel. Ettevõtte kasvamiseks ning tihedas konkurentsipüsimiseks tuleb mõelda rahvusvahelistumisele (Toulova *et al.* 2015: 4). Eesti erasektoris töötab 78% inimesi väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes. Enamus nendest ettevõtetest tegutsevad teenindavas sektoris (European Commission 2014: 4).

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete eelised rahvusvahelistumisel võrreldes suurettevõtetega (European Commission 2014: 5):

- Lihtsa organisatsiooni struktuuri tõttu on paindlikumad oma otsustusprotsessides;
- võimalised kiiremini kohanema muutuv keskkonnas;
- suudavad kiiremini reageerida oma kliendi muutuvatele soovidele ja vajadustele.

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid iseloomustavad tegurid (Dhingra 1991: 49, Kyvik *et al.* 2013: 190, Toulova *et al.* 2015: 5):

- Ettevõtet juhib ja igapäevases töös osaleb selle omanik;
- juhtimine ning otsuste tegemine on paindlik ning personaalselt lähenev;
- otsused tehakse enamasti juhi/otsuse tegija individualistliku lähenemise mõjul;
- ettevõtte pakub limiteeritud hulgal tooteid ja/või teenuseid;

- neil puudub oluline positsioon koduturul, kuid väga spetsiifilises segmendis võib ettevõttel olla unikaalne toode/teenus ning oluline positsioon;
- neil on sageli vähe finantsressursse ja oskuslikku tööjõudu;
- oma sihtturgudel, milleks on areneva majandusruumiga riigid, võivad nad olla suured ettevõtted;
- nad on äärmiselt riskitundlikud sotsiaalsete, poliitiliste ja majanduslike tingimuste muutuste suhtes.

Sageli tuleb ettevõtetel ette takistusi, mis hoiavad neid tagasi sisenemast rahvusvahelisele turule. Ekspordi takistavateks teguriteks võivad olla suhtumisest tulenevad takistused, struktuurilised takistused või tootmisega seotud takistused, mis pidurdavad ettevõtte võimet alustada, arendada või hoida rahvusvahelist tegevust (Leonidou 1995: 31). Samuti on väike- ja keskmise suurusega ettevõtete üheks väliturule sisenemise barjääriks peale nende väikese suuruse ka piiratud rahalised- ja inimressursid (Chen, Chuan 2004: 365).

Rahvusvahelistumise põhjused (Dhingra 1991: 52-53, Ristovska *et al.* 2014: 209):

- muutused koduriigi majanduses;
- piiratud koduturg;
- konkurentsipüsimine ning kulude kokkuhoid;
- muutused poliitikas (valitsuse sekkumine ja algatus);
- ohud riikides, kellest ollakse teatud määral sõltuvuses;
- muutused ettevõttesiseses käitumises;
- tehnoloogia areng.

Rahvusvahelistumise põhjused võivad olla väga erinevad. Tihti mõeldakse rahvusvahelistumise peale siis, kui koduturul ettevõttel ei lähe enam nii hästi kui ta sooviks. Selle üheks põhjuseks võib olla majanduskasvu ning toodete/teenuste nõudluse vähenemine. Kasv on ettevõtete jaoks oluline, et elus püsida ja oma tegevusega jätkata. Kui koduturg, kus ettevõtte tegutseb, on piiratud oma väiksuse tõttu, hakatakse mõtlema rahvusvahelistumisele, et kasvada ja müüa rohkem oma tooteid ja teenuseid. (Dhingra 1991: 52)

Ristovska *et al.* (2014: 209) kirjeldavad valitsuse mõju kujundamaks ettevõtluskeskkonda koduturul. Näiteks toovad nad Euroopa Liidu, kus tänu liidusisestele kaubanduslepetele on võimalik lihtsamalt riikide vahel kaupu vahetada. Dhingra (1991: 52) sõnul mõjutavad ettevõtte rahvusvahelistumist valitsuse otsused ja seadused. Kui ettevõtte peab kohandama oma tegevused vastavalt sihtriigi seadustele ja nende nõudmised on ettevõttele liialt kulukad, siis loobutakse rahvusvahelistumisest. Nendeks nõudmisteks on näiteks tööjõuga seotud nõudmised, keskkonnavalased nõudmised ja hinnakontrolli alased nõudmised.

Ettevõtte, kes on sõltuvuses teistest riikidest, näiteks riikidest, kust tarnitakse tootmise jaoks materjali, võib olla olukorra ees, kus ta peab oma tegevuse välisriiki viima. Selle põhjuseks võivad olla piirangud, mis välisriigi valitsus on seadnud. Rahvusvahelistumise põhjuseks võib olla olukord ja käitumine ettevõtte sees, kus saadakse aru, et konkurents on järjest tihedam ning puuduvad vahendid tootearenduseks ja eristumiseks teistega võrreldes. See võib viia tõdemusele, et on aeg uutele turgudele minna. (Dhingra 1991: 53)

Elg ja Johansson (2001: 95-96) on sarnasel arvamusel Dhingraga ning toovad välja, et rahvusvahelistumise põhjusteks võivad olla ettevõtte enda soov laieneda ja riigis makromajanduslikul tasemel tehtud poliitilised otsused. Ühe näitena toovad nad Euroopa Liidu arenguga kaasnenud vabakaubanduse liikmesriikide vahel, mis soodustas ja võis olla potentsiaalseks põhjuseks ettevõtete rahvusvahelistumisel. Ettevõtte rahvusvahelistumine toob endaga kaasa palju uusi võimalusi, kuid nendega käivad kaasas ka uued riskid ja muutused. Rahvusvahelistumine mõjutab ettevõtte koduturgu, sest pärast rahvusvahelistumist peab ettevõtte paralleelselt otsima uusi võimalusi välisurgudel ning samas kaitsma ja arendama oma positsiooni koduturul. (Elg, Johansson 2001: 95-96)

Loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumisel on oluline roll võrgustikel. Johanson ja Vahlne (2009: 1411-1412) kirjeldavad suhtevõrgustike olulisust ettevõtte edukal rahvusvahelistumisel ning samuti Child *et al.* (2014: 603) sõnul kasutavad ettevõtted rahvusvahelistumise protsessis otsuste tegemisel võrgustikest saadud informatsiooni. Võrgustike rolli loovmajandusliku ettevõtte rahvusvahelistumisel vaadeldakse süvendatult alapeatükis 1.3.

Alapeatüki kokkuvõttena usub autor, et erineva olemusega ettevõtted järgivad erinevat rahvusvahelistumise protsessi. Traditsioonilist Uppsala mudelit kasutatakse, et oma riske maandada ning välisriigi kohta enne rahvusvahelistumist teadmisi koguda. Ettevõtted, kelle koduturg on piiratud või konkurentsitihe, eelistavad pärast ettevõtte loomist kohe või lühikese aja jooksul rahvusvahelisele turule siseneda. Ettevõtte rahvusvahelistumist mõjutavad paljud erinevad tegurid, mis võivad olla ettevõttest sõltuvad või sõltumatud. Konkurentsil, turu piiratusel ja seadusest tulenevatel piirangutel on mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele. Ettevõtte edukus sõltub paljuski selle juhi isikuomadustest ja otsustest, mis mõjutavad seda, kas ettevõtte jääb tegutsema vaid koduturul, siseneb rahvusvahelisele turule pärast pikalt koduturul tegutsemist või mõtleb kohe pärast ettevõtte loomist rahvusvahelistumisele.

1.2. Loovmajanduse olemus ja tunnusjooned

Teises alapeatükis uurib autor loovmajanduse olemust ning toob välja erinevate autorite definitsioonid loovmajandusest ning loovmajanduslikest ettevõtetest. Analüüsitakse loovmajanduslike ettevõtete eripärasid ning olulisi tegureid, mis mõjutavad nende tegevusedu.

Loovmajanduse mõistet mainiti esmakordselt 1994. aastal Austraalias ilmunud aruandes *Creative Nation* (loominguline rahvas). Suurbritannias kasutati esimest korda loovmajanduse mõistet 1997. aastal, kui poliitikud kultuuri, meedia ja spordi valdkonnas lõid loovmajanduse töörühma (*Creative Economy Report* 2010: 6). Loovmajandust on defineeritud ka kui toodete ja teenuste tsüklit, mis koosneb loomisest, tootmisest ja turustamisest ning mille olulisimaks sisendiks on intellektuaalne kapital. See on majandusharu, mis seisab käsitöö, teenuste ja tööstuse ristteel ning mis moodustab maailmakaubanduses uue ja dünaamilise sektori (*Creative Economy Report* 2010:8).

Nurse (2009: 2) sõnul mõeldakse kultuuri- ja loomesektori all esteetilisi, identiteedi ja autoriõigustega kaitstud tooteid ja teenuseid. Valdkond sisaldab endas mitmesuguseid tegevusi, mis on seotud heli, sõnade ja piltidega. Sektoris tegeletakse kunstiliste, loominguliste ja autoriõigustega kaitstud töödega, mida müüakse turul toodete või teenustena. Kultuuriministeeriumi (Loomemajanduse meetme määrus 2014: nr 12, § 2,

lg 1) definitsiooni järgi on loovmajandus majandussektor, mis põhineb individuaalsel ja kollektiivsel loovusel, oskustel ja andel ning on võimeline looma heaolu ja töökohti intellektuaalse omandi loomise ja kasutamise kaudu. Loovmajanduse valdkondadeks loetakse arhitektuuri, audiovisuaalvaldkonda, disaini, etenduskunsti, kirjastamist, kunsti, kultuuripärandit, meelelahutustarkvara, muusikat ja reklaami.

Loovmajandusliku ettevõtte mõistet ja selle olemust käsitletakse teadlaste poolt erineva vaatenurga alt. Tabelis 2 on toodud välja erinevate teadlaste definitsioonid loovmajandusliku ettevõtte kohta.

Tabel 2. Loovmajandusliku ettevõtte definitsioonid

Allikas	Definitsioon
Milicevic <i>et al.</i> 2013: 6	Ettevõtte, mille tegevused on seotud loovuse, oskuste ja talendiga, ning millel on potentsiaal luua heaolu ja uusi töökohti.
Darwis 2013:211	Ettevõtte, mis tegutseb sektoris, kus toetatakse loovusele ning innovatsioonile, et luua uusi tooteid ja teenuseid.
Strazdas <i>et al.</i> 2014: 391	Ettevõtte, millel on võimekus luua heaolu, tekitada juurde töökohti ning mille lõpptoodang on kaitstud autoriõigustega.
Hadi <i>et al.</i> 2015: 161	Ettevõtte, mille areng tugineb intellektuaalsel kapitalil ning inimeste oskustel.
Loomemajanduse meetme määrus 2014: nr 12, § 2, lg 4	Ettevõtte, kes tegutseb ühes või mitmes loovmajanduse valdkonnas.
Hartley <i>et al.</i> 2015:3	Ettevõtte, kes müüb oma tooteid ja teenuseid, mis on loodud intellektuaalsele kapitalile toetudes.
Davies, Sigthorsson 2013: 1	Ettevõtte, mis tugineb indiviidi kogemusele ning mille tooteid ja teenuseid luuakse naudinguga ja tähendusega.

Allikas: Autori koostatud (Hadi *et al.* 2015; Strazdas *et al.* 2014; Milicevic *et al.* 2013, Darwis 2013, Hartley *et al.* 2015; Loomemajanduse meetme määrus põhjal; Davies, Sigthorsson 2013)

Tabelis 2 toodud erinevate teadlaste definitsioonides kõlab läbivalt, et loovmajandusliku ettevõtte tegevused tuginevad loovusel, inimeste oskustel ning kogemustel. Tuuakse välja ka intellektuaalse kapitali olulisus, et luua heaolu ning uusi tooteid ja teenuseid. Samuti loovad loovmajanduslikud ettevõtted oma tooteid ja teenuseid naudinguga ja tähendusega.

Strazdas *et al.* (2014: 391) ja Müller *et al.* (2009:149) sõnul on loovmajandus arenenud majanduskeskkonnas vajalik ja oluline haru, millel on võimekus luua heaolu ning

tekitada juurde töökohti. Samuti hoomab loovmajandus endas inimeste individuaalset loovust, oskusi ja talenti. Teiste tootmisharudega võrreldes on loovmajanduse puhul erinevuseks see, et lõpptoodang on enamasti kaitstud autoriõigustega.

Ka Garnham (2005: 26) sarnaselt Strazdas *et al.*-i ja Müller *et al.*-iga on arvamusel, et loovmajandusel on oluline roll majanduskeskkonnas. See aitab majandusel kasvada kohaliku riigi tasemel ja globaalsel tasemel. Samuti on loovmajandusel oluline roll tulevikus töökohtade loomisel ning ekspordis. *Creative Economy Report* (2010: 128) andmetel oli loovmajanduslike ettevõtete kogueksport 2008. aastal maailmas 592 miljardit dollarit, mis võrreldes 2002. aastaga kasvas 14%. Vastavalt UNCTAD (*United nations conference on trade and development*) andmetele on loovmajanduse toodete ekspordi aastane kasv olnud aastatel 2008 kuni 2014 8% (*European agenda for culture*).

Loovmajandus on kiiresti kasvav majandusharu. Aastatel 2008-2012, maailma majanduskriisi aastatel, oli loovmajanduse kasv 0,7 %, samas kui keskmine SKP langes samal perioodil 0,7 % (*Creating growth 2014*). Baculakova ja Gress (2015: 15) sõnul on praegusajal loovmajandus Euroopa poliitikas kesksel kohal ning kultuuril ja loovmajandusel on erinevates Euroopa programmides nagu Euroopa 2020 (*Europe 2020*) või Loov Euroopa (*Creative Europe*) võtmeroll. Näiteks on Loov Euroopa programm seadnud endale eesmärgiks (*Creative Europe 2016*):

1. Aidata kultuuri- ja loomesektoril kasutada võimalusi digitaalajastul ja globaliseerumisel;
2. aidata ettevõtetel jõuda oma majandusliku potentsiaalini läbi jätkusuutliku majanduskasvu, tööhõive ja sotsiaalse ühtekuuluvuse;
3. aidata Euroopa kultuuri ja meedia sektoritel jõuda uutele rahvusvahelistele turgudele ning publikuni.

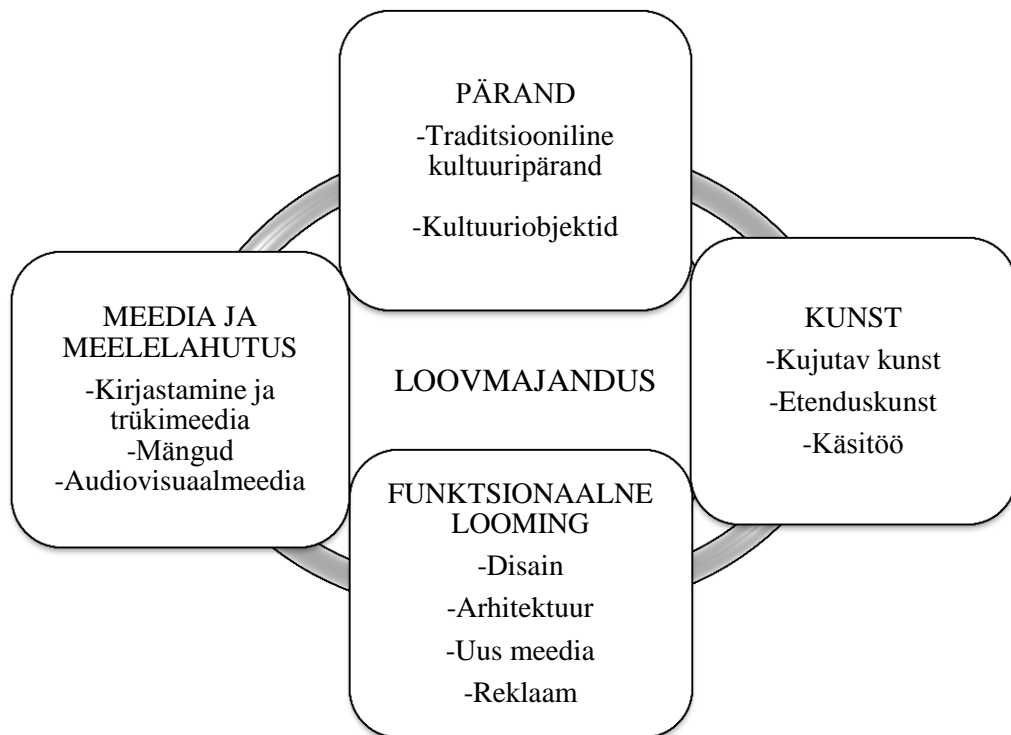
Ka Eestis on loovmajandusel oluline roll täita. 2007. aasta andmete põhjal moodustas loovmajandus Eesti SKP-st ligi 3%, sektoris töötavaid ettevõtteid tegutses üle 5000 ning inimesi sektoris üle 28 000 (Loomemajandus Eestis 2009). Euroopa Komisjoni jaotuse alusel (Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus: 31) oli 2011. aastal Eestis loovmajanduse valdkondade kogutulu üle ühe miljardi euro (1, 067 miljardit). Kõige

suurem oli tulu kultuuritööstuse valdkonnas, kuhu alla kuuluvad film ja video, meelelahutustarkvara, kirjastamine, ringhääling ja muusika.

Majanduslikule kasule lisaks loovad loovmajanduslikud ettevõtted ka mitterahalist kasu, mis aitab kaasa loomaks inimkeskne ja jätkusuutlik areng. Selleks võib olla näiteks sotsiaalne stabiilsus; sotsiaalne ühtekuuluvus; indiviidide ja erinevate gruppide saavutused (Creative Economy Report 2013 Special Edition. 2013: 156). Darwise (2013: 213) sõnul on loovmajandus mitmetes elu aspektides võimeline edasi andma positiivset mõju. Nendeks aspektideks on paranenud riiklik imago, identiteet ning innovatsiooni kasv ja loovus riiklikes teemades. Positiivset mõju näitab ka see, et kasutatakse taastuvaid ressursse ning sellel on positiivne sotsiaalne mõju.

Erinevate teadlaste uuringute põhjal võib öelda, et loovmajandus on oluline ja kasvav majandusharu, millel on potentsiaal luua uusi töökohti ning heaolu. Lisaks majandusliku heaolu loomisele loob loovmajandus riigile ka mitterahalist kasu näiteks läbi innovatsiooni kasvu ning läbi riikliku imago parandamise, mis mõjutab positiivselt kogu riiki ja selle elanikke.

Loovmajandus jaguneb oma olemuselt erinevatesse valdkondadesse. Joonisel 2 on eristatud neli valdkonda: pärand, kunst, meedia ja meelelahutus ning funktsionaalne looming. Pärandi alla kuuluvad traditsiooniline kultuuripärand ja kultuuriobjektid; kunsti alla kujutav kunst, etenduskunst ja käsitöö; funktsionaalse loomingu alla kuuluvad disain (ka kommunikatsiooni disain), arhitektuur, uus meedia ning reklaam; meedia ja meelelahutuse alla kuuluvad kirjastamine ja trükimeedia, mängud ja audiovisuaalmeedia. (Creative Economy Report 2010, Kaljusto-Munck 2008: 44, Hartley *et al.* 2015: 42)



Joonis 2. Loovmajanduse jaotus valdkondadeks (autori koostatud Creative Economy Report 2010, Kaljusto-Munck 2008: 44, Hartley *et al.* 2015: 42 põhjal)

Loovmajanduslike teenuste areng ja kasv on paljuski tingitud arhitektuuri, reklaami, disaini, uuringute ning digitaalsete teenuste arengust. Infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni areng toob endaga kaasa arenguvõimalused kogu loovmajanduses. Ettevõtjad peavad keskenduma kliendisuhete juhtimisele ning pöörama tähelepanu tootele, mis oleks kohandatud kliendile soovidele. Kliendini jõudmisel on oluline roll turundusel, millele ettevõtjad peaksid mõtlema. (Milicevic *et al.* 2013: 6)

Flew (2012: 127) on arvamisel, et kui inimeste keskmine sissetulek maailmas kasvab, siis kasvab ka loovmajanduslike toodete ja teenuste tarbimine. Loovmajanduslike toodete ja teenuste tarbimisele on kaasa aidanud ka Internet, mille kaudu tarbijatel on lihtne pääseda ligi raamatutele, muusikale ja videotele. Sellega kaasnevad tehingukulud on väikesed, sest tarbijal on võimalik need endale soetada alla laadides olenemata sellest, kus kohas nad parasjagu paiknevad.

Loovmajanduslikud ettevõtted peavad oma tegevustes silmitsi seisma pideva ebakindlusega. Näiteks teevad ettevõtted palju olulisi otsuseid, mis puudutavad toodete

või teenuste kvaliteeti ja esteetilist poolt ning nad peavad ennustama oma klientide ootusi nendele toodetele ja teenustele. Seesugune ennustamine on keeruline ning võib olla ebatäpne. (Potts *et al.* 2008: 182)

Loovmajanduslikel ettevõtetel on palju sarnaseid tunnuseid mikroettevõtetega. Neil on vähe või puuduvad immateriaalsed ja materiaalsed ressursid nagu rahalised võimalused ja juhtimise oskused. Kui loovettevõtte kasutavad ära oma tugevaid oskusi, siis on nad rahvusvahelistumisel edukad. (Fillis 2002: 36)

McKinlay ja Smith (2009: 4) kirjeldavad loovmajandust kui sektorit, mida seob traditsioonilised ja uued sektorid ning mida iseloomustab innovatsioon, risk, teadmatus ning erinevus massitoodangust. Caves (2000: 2-9) ning McKinlay ja Smith (2009: 4) toovad välja loovmajandust iseloomustavad tunnused:

- Ettevõtlus ja üksikettevõtjad;
- loovmajanduses tegutsevad ettevõtteid pööravad suurt tähelepanu immateriaalsele poolele, milleks on rahulolu oma loodud toodetega.;
- tööjõu paindlikkus;
- veebipõhised organisatsioonid;
- projektipõhine toodang;
- ebakindlus loovmajanduslike toodete nõudluse suhtes, sest paljud tooted on elamustooted ning tarbija saab informatsiooni tootest alles tarbimisel.
- toote loomine on sageli kollektiivne töö, kus tuleb luua loovad meeskonnad, kellel on erinevad oskused ning samuti erinev huvid ja ootused lõpptoodangu suhtes;
- erinevad loovad oskused, mida tootjad hindavad oma personali valikul;
- vajadus koordineerida erinevaid loovaid tegevusi väga lühikese ja piiratud aja jooksul;
- paljude toodete püsivus ja tootjate võime saada ka pärast toote loomist pika aja jooksul tasusid, nt. autoriõiguste eest maksmine.

Loovmajanduses tegutsevad ettevõtteid on enamasti väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid või ettevõtjakesksed ettevõtteid, kus tegutseb ainult üks inimene. Kuna paljud loovmajanduslikud ettevõtteid töötavad projektipõhiselt, siis peavad selles valdkonnas

töötavad inimesed olema paindlikud ning oma aega hästi planeerima. Samuti on loovmajanduslikele ettevõtetele iseloomulik veebipõhine tegutsemine, kus müüakse oma tooteid ja teenuseid veebis.

Hadi *et al.* (2015: 161) rõhutavad intellektuaalse kapitali olulisust, sest loovmajandus ja selle areng tuginevad intellektuaalsel kapitalil ning inimeste oskustel, mis on inimkapitali põhiline komponent ja millel on keskne roll loovmajanduse konkurentsivõimes. Inimeste oskuste olulisusest räägivad ka Reimer *et al.* (2008: 152), sest inimeste oskustest sõltub see, kas loovmajanduslikud ettevõtted on võimelised kiiresti muutuma ja kohanema turu uute nõudmiste ja soovidega tarbijate vajaduste rahuldamiseks. Tarbijate maitse-eelistused muutuvad ning samuti toimuvad muutused tehnoloogia arengus.

McRobbie (2002: 520-524) kirjeldab loovmajanduslikke ettevõtteid kui ettevõtteid, mida juhivad ettevõtteskesed ettevõtjad. Nendeks on füüsilisest isikust ettevõtjad või vabakutselised, kes tegutsevad projektipõhiselt. Davies ja Sigthorsson (2013: 17) sarnaselt McRobbiega kirjeldavad vabakutselist kui projektipõhiselt töötavat inimest, kellel puudub kindel sissetulek, kindlustus või muud hüvitised, mis oleksid lepinguga töötajal. Samuti vastutavad nad ise oma kindlustuse, maksude maksmise ning pensioni eest ja peavad endale ise muretsema vajalikud töövahendid. Fillis (2002: 37) kirjeldab loovettevõtjaid kui ettevõtjaid, kes toodavad midagi käsitsi ning oma ettevõttes töötavad nad üksinda või palkavad väga väikese personali. Ta toob välja, et väga suur hulk loovmajanduslikke ettevõtteid jäävadki väikesteks ettevõteteks oma juhi elustiili soovide tõttu. Samas loovettevõtted, kellel on oskused olla loov ja ettevõtlik, kasvavad.

Loovmajandusliku ettevõtte edukuse üheks võtmeks on selle juhi senised kogemused. Hadi *et al.* (2015: 160) toob oma uuringus välja, et kogemus on oluliseks parameetriks ettevõtte edukal käekäigul ning kogemuse põhjal saab hinnata inimese pühendumust oma valdkonnale. Ciravegna *et al.* (2014: 1088) sarnaselt Hadiga on arvamisel, et juhi kogemused mõjutavad ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi.

Loovmajanduslikud ettevõtted tegutsevad enamasti suurematesse linnades, kust on suurem potentsiaal leida oma ettevõttesse loomingulisi töötajaid. Nendel töötajatel on suur roll teadmispõhises tootmises ning innovatsioonis. Nad on loomingulised, loovad

ning omavad *know-how'd*, mis on vajalikud ettevõtte majanduslikuks kasvuks (Clifton 2008: 64). Kačerauskas (2012: 72) nendib, et loovmajandus areneb enamasti linnakeskkonnas mõjutades kogu globaalset protsessi ning kasutades e-tehnoloogia eeliseid.

Paljusid loovmajanduse tooteid ja teenuseid eksporditakse ning väljaspool koduriiki on nende toodete ja teenuste vastu suur huvi. Siiski on traditsioonid, ideed, keel, oskused ja talent kohalikud. Loovmajanduses on väga oluline, kust tooted ja teenused pärit on. Isegi kui toodet või teenust müüakse välisturul, on nendel toodetel ja teenustel tugevad kohalikud eristatavad tunnused. (Davies, Sigthorsson 2013: 3)

Loovmajanduslikel ettevõtetel tuleb rahvusvahelistumisel tegeleda paljude erinevate takistustega. Karhunen *et al.* (2011: 27-29) on toonud välja rahvusvahelistumist takistavad tegurid:

1. välispartnerite leidmine;
2. vähesed ressursid leidmaks rahvusvahelisi partnereid;
3. ettevõtja vähene rahvusvaheline kogemus ja puudulikud teadmised kuidas rahvusvahelisele turule siseneda;
4. välispartnerite usaldamatus kindlate riikide ettevõtete vastu.

Välispartneri leidmine on loovmajanduslikele ettevõtetele keeruline. Ettevõtetes töötab sageli ainult ettevõtte juht ja palgal teisi töötajaid ei ole. Juhil on aga keeruline oma aega jagada koduriigi klientide ja välisklientide vahel ning leida ekstra aeg, et tegeleda ainult välispartnerite otsimisega. Kui ettevõttel puudub rahvusvaheline kogemus, on tal keeruline rahvusvahelisel turul hakkama saada. Oluline on tunda välisriigi kultuuri, makse, seadusi ning tarbijate käitumist. Teadlased toovad ühe rahvusvahelistumist takistava tegurina välja välispartnerite usaldamatuse kindlate riikide ettevõtete vastu. Näitena tuuakse Läti, kus välispartnerid ei usalda sealseid ettevõtteid ning keelduvad näiteks tegemast ettemakseid, sest Lätist on kujunenud arvamus kui noorest turust ning see ei tekita välispartnerites usaldust. (Karhunen *et al.* (2011: 27-29)

Loovmajanduslikud ettevõtted on sageli keskmise või väikese suurusega ettevõtted, kuhu võib kuuluda ka ainult üks inimene- ettevõtte omanik. Oma firmas üksinda

töötavaid ettevõtjaid, kes võivad olla ka vabakutselised ettevõtjad, iseloomustavad järgmised tunnused (Pongratz, Voß 2003: 243):

- enesekontroll;
- enese reklaam ja oma toodete turustamine;
- enese jagamine töö ja vabaaja vahel.

Oma firmas üksinda töötavad ettevõtjad vastutavad täielikult ise oma töö kvaliteedi eest ning omavad ettevõtte üle täielikku kontrolli. Nad planeerivad, organiseerivad ja kontrollivad kõiki ettevõttes toimuvaid protsesse. Enese reklaam ja oma toodete turustamine nõuab ettevõtjalt palju energiat ja tööd, et olla nähtav nii siseturul kui ka välisurul. Samuti on oluline rahuldada oma klientide vajadused, et oleks lootust ka tulevikus nende heaks töötada või et suurendada korduvostude arvu. Üksikettevõtjal peab oma aega väga targalt planeerima ning selleks, et mitte suunata oma kogu energia ja aeg tööle, tuleb töö ka nõ oma vaba aja sisse põimuda, milleks võib olla näiteks erialane enesetäiendus. (Pongratz, Voß 2003: 243)

Tabel 3. Loovmajandusliku ettevõtte juhi omadused

Asjaarmastaja (<i>the lifestyler</i>) <ul style="list-style-type: none"> - äri laienemine pole oluline; - ei soovi võtta riske; - oluline on elukvaliteet; - passiivne eksportija; - ei soovi tegeleda turundustegevustele ega ettevõtlusele mõtlemisega. 	Ettevõtja (<i>the entrepreneur</i>) <ul style="list-style-type: none"> - võtab riske (ärilisi); - aktiivne eksportija; - huvitub turundustegevustest ja ettevõtte arengust; - peab oluliseks kliendisuhteid ja suhtevõrgustikke.
Idealist (<i>the idealist</i>) <ul style="list-style-type: none"> - võtab riske (loovmajandusliku tootega seotuid); - ei soovi tegeleda turundustegevustele ega ettevõtlusele mõtlemisega. - näeb end rohkem kunstniku kui loovettevõtjana. 	Hiline väljatöötaja (<i>the late developer</i>) <ul style="list-style-type: none"> - puudub loovmajandusega seotud taust; - puudub motivatsioon laieneda ja eksportida; - ei võta omaks uusi ideid; - võimeline tooma ettevõttesse uute oskustega inimesi.

Allikas: Autori koostatud (Fillis 2002: 35 põhjal)

Asjaarmastaja tüüpi juht tegeleb loovmajandusliku ettevõttega, sest see on tema elustiiliks kujunenud. Talle on oluline elukvaliteet ning ta ei soovi võtta riske ega aktiivselt eksportida. Ettevõtja tüüpi loovettevõtte juht on riskialtis ning talle on olulised

suhtevõrgustikud ja uute suhete loomine, et saavutada oma ettevõtmistes edu. Idealisti tüüpi juhti saba kirjeldada kui kunstniku või disainerit, kes ei näe oma loodud toodet tootena, vaid kunstina. Idealist ei võta arvesse kliendi soove, vaid toodab seda, mis laseb tal luua. Hiline väljatöötaja alustab võrreldes teiste juhi tüüpidega loovtegevust hilja, olles mõnes teises valdkonnas juba töökogemuse saanud. Olenevalt oma taustale võib hiline väljatöötaja tuua ettevõttesse uusi oskusi teistest valdkondadest. (Fillis 2002: 36)

Davies'i ja Sigthorsson'i (2013: 161-163) sõnul on igal loovmajanduslikul tootel ja teenusel on oma kindlad kanalid, mille kaudu neid turundatakse, et oma potentsiaalsete klientideni jõuda. Loovmajanduses tegutseva ettevõtte jaoks on oluline leida üles oma klient ning läbi õigete kanalite temani jõuda. Näiteks on raadio väga oluline kanal muusikutele, kes läbi selle jõuavad oma klientideni, kes võivad potentsiaalselt nende *live* kontsertidele tulla. Oluliseks on muutunud sotsiaalmeedia osakaal, läbi mille võib jõuda ka rahvusvaheliste klientideni ning oma toodet või teenust neile tutvustada. Ka Lovelock ja Wirtz (2011: 205) räägivad sotsiaalmeedia populaarsusest ja võimalustest läbi selle jõuda oma sihtgrupini ning neid mõjutada. Samuti rõhutavad nad, et inimesteni jõuda, peab mõtlema välja nutikaid lähenemisviise, sest traditsionaalne lähenemine ei anna soovitud tulemust.

Loovmajandusliku ettevõtte juht peab sageli ise tegelema oma toodete ja teenuste turundamisega. O'Reilly *et al.* (2014: 51) toovad välja, et lisaks loovusele, peab ettevõtjal olema hea eneseusk, innovaatiline mõtlemine, ettekujutusvõime, visioon, ambitsioon, paindlikkus ja loovus leida lahendusi. Rahvusvahelistumisel on ettevõttele oluline, et tema toode jõuaks õige sihtgrupini. Sihtgrupini jõudmiseks on palju erinevaid võimalusi, millele saab kaasa aidata ettevõtte ise ning mis on ettevõttest sõltumatud. Troilo (Troilo 2015: 280) toob välja kolm kokkupuutepunkti, kuidas oma kliendini jõuda:

1. Makstud kokkupuutepunkt (reklaam, sponsorlus, tooteasetus, iseseisvad poed, kaudne müügivõrgustik)
2. Omatud kokkupuutepunkt (digitaalsed vahendid, otseturundus, üritused, isiklik müük, otsene müügivõrgustik, toote pakend)
3. Väljateenitud (arvustused, soovitusel, sotsiaalmeedias jagamised, uudislööd)

Makstud kokkupuutepunktid on ettevõttepoolt kindla perioodi jooksul sisse ostetud teenused. Nendeks võivad olla televisioon, ajalehed, veebilehed või kindlad poed, kus oma toodet turustada. Omatud kokkupuutepunktid võimaldavad ettevõttele täieliku kontrolli ning ta justkui ei maksa selle eest. Siiski tuleb ettevõttel maksta disaini- ja juhtimiskulud. Nendeks võivad olla ettevõtte poolt omatud poed, oma müügivõrgustik, ettevõtte kodulehekülg ja sotsiaalmeedia kontod. Väljateenitud kokkupuutepunktide üle puudub ettevõttel igasugune kontroll ning neid mõjutavad kolmandad isikud, kelleks on eksperdid, tarbijad, jt. Näiteks ekspertide arvustused, tarbijate soovitusel tutvavatele (*word of mouth*), sotsiaalmeedia kaudu edastatud positiivsed sõnumid, jne. Touchette *et al.* (2015: 108) uurisid rõivafirmade *Facebook*-i kasutamist ning nad tõid välja, et tänu *Facebook*-ile on ettevõtetel võimalus jõuda suure hulga potentsiaalsete klientideni ning samuti saavad inimesed seal toodet sõpradele soovitada või toodete kohta kommentaare jagada, mida ettevõtte veebilehel nad teha ei saaks. *Facebook*-is saavad ettevõtted oma brändi tuntust suurendada läbi erinevate auhinnamängude, võistluste, videopostituste.

Kim *et al.* (2015: 396-397) uurisid ja analüüsisid luksuslike rõivabrändide veebilehtede keskkonna mõju ostukäitumisele ning jõudsid järeldusele, et veebilehe keskkonnal on märkimisväärne mõju kliendi veebilehe korduvkülastusele. Samuti mõjutab veebikeskkond brändi imago kujundamist. Teadlased tõid oma uuringus välja, et tarbijatele on oluline, et veebilehel oleks olemas informatsioon toodete, ostutehingu ning toodete tagastamise kohta. Darwise (2013: 206-207) sõnul peab konkurentsivõimeline ettevõtte käima aja ning tehnoloogia arenguga kaasas. Üks tehnoloogia juurutamise viise, eesmärgiga suurendada ettevõtte konkurentsivõimet, on kasutada e-kaubandust. E-kaubanduse kasutamine soodustab ettevõttel laiemalt teha turundusalaseid tegevusi ning turustada oma tooteid ja teenuseid. Ettevõttel on lihtsam oma tooteid müüa ka rahvusvaheliselt ning tarbija saab sellega tutvuda ja endale soetada olenemata ajast ja asukohast.

Ettevõtte rahvusvahelistumisele aitab kaasa tugivõrgustike olemasolu. Coviello ja Munro (1997: 378-379) ning Reimer *et al.* (2008:164) kirjeldavad võrgustike olulisust ettevõtte rahvusvahelistumisel. Tugivõrgustike rolli loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumisel käsitletakse pikemalt alapeatükis 1.3.

Alapeatüki kokkuvõttena võib öelda, et loovmajandus on oluline ning kasvav majandusharu, mis loob uusi töökohti ja heaolu. Kuna enamuse loovmajanduslike ettevõteteid on väikese ja keskmise suurusega ettevõtted ning ettevõtjakesksed ettevõtted, siis on selle juhil oluline roll ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis. Suurt rolli mängivad rahvusvahelistumise protsessi juures juhi isikuomadused ja oskused.

1.3. Tugivõrgustike roll loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumisel

Kolmandas alapeatükis analüüsib autor tugivõrgustike rolli loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumisel ning annab ülevaate võrgustikkäsitlusest ja võrgustikest kui rahvusvahelistumise soodustajatenä.

Campaniaris *et al.* (2015: 333) uurisid rõivatööstuse arengut Kanadas ning tõid välja koostöö olulisuse ettevõtete vahel, et jõuda ühise eesmärgini. Nende sõnul on üks olulisemaid tegureid koostöö arendamisel informatsiooni jagamine ning kõige suurema takistusena toovad nad välja usalduse puudumise ettevõtete vahel. Ka Johanson ja Mattson (1988: 114) toovad välja suhevõrgustike olulisuse ettevõtte rahvusvahelistumisel. Ettevõtted sõltuvad üksteisest ning peavad oma tegevuste läbiviimisel koostööd tegema. Oma toodete välisturul müümiseks on oluline luua head suhted teiste ettevõtetega, kes saavad ettevõtet aidata välisturule sisenemisel. Seesuguste suhete loomine ettevõtete vahel on ajamahukas ning nõuab pühendumist.

Ka Reimer *et al.* (2008: 164) ning Davies ja Sigthorsson (2013: 104) on rõhutanud suhevõrgustike olulisust loovmajanduslike ettevõtete jaoks. Palju tööd ja tellimused saadakse läbi mitteformaalsete kanalite ning paljud töömeeskonnad pannakse kokku läbi suhevõrgustike saadud tutvuste. Seega, et olla oma valdkonnas edukas, on oluline kuuluda erinevatesse suhevõrgustikkudesse, teada täpselt, mida ettevõttel on vaja ning ära tunda inimesed, kes võivad ettevõttele selles kasulikud olla. Samuti on tähtis hoida suhteid oma valdkonna spetsialistidega, kellega koos töötatakse ehk tähtajaliselt mõne projektiga, kuid hiljem neid suhteid hoides võib tekkida uusi võimalusi koostööks. Davies ja Sigthorsson toovad välja Tom Juberti näite (Jubert 2011), kus mängude kirjutaja räägib oma eduloost, mis põhines suhevõrgustikel. Oluline on suhelda oma

valdkonna professionaalidega, käia erinevatel valdkonda puudutavatel üritustel ning olla sotsiaalmeedias aktiivne.

Ka O'Reilly *et al.* (2014: 164) toovad välja sotsiaalmeedia positiivse mõju loovmajanduslikele ettevõttele. Tänu sotsiaalmeediale saab loovmajanduslik ettevõtte enda ümber luua kogukonna, kes saab aidata ettevõttel oma toodet või teenust laiematele gruppidele tutvustada. Enne kui ettevõtte hakkab uut turunduskampaaniat looma, peaks ta mõtlema sotsiaalmeedia kasutamise peale. Sotsiaalmeedia kaudu saab ettevõtte otse oma lõpptarbijatega suhelda ning neilt tagasisidet rahulolu ja toote kvaliteedi kohta.

Karhunen *et al.* (2011: 29) sõnul on suhtevõrgustikud olulised ning suureks abiks loovettevõtte rahvusvahelistumisele. Suhtevõrgustikud on vajalikud, et läbi nende leida väliskontakte ning nad on võimelised viima kokku kliendi ja pakkuja. Järgnevalt antakse ülevaade võrgustikkäsitlusest ning võrgustike rollist rahvusvahelistumise soodustajana.

Chell ja Baines (2000: 196) defineerivad suhete loomist (*networking*) kui tegevust, mille kaudu ettevõtte omanik arendab ja hoiab kontakte, mida kasutatakse kauplemise ja ettevõtluse arendamise eesmärgil. Suhtevõrgustike puhul eristatakse kahte tüüpi sidemeid: tugevad sidemed (*strong ties*) ja nõrgad sidemed (*weak ties*). Tugevate sidemete alla kuuluvad pere ja väga lähedased sõbrad, kelle vahel on suur vastastikune usaldus ning tihe suhtlus. Nõrgad sidemed võivad olla ettevõtja ning tema klientide, tarnijate ja teiste osapoolte vahel olevad sidemed, mis toovad ettevõttesse uusi ressursse ning aitavad sellel areneda. Tugevad sidemed on pikaajalised, samas kui nõrgad sidemed võivad olla lühiajalised ning madala sagedusega.

Thorelli (1986: 37) defineerib võrgustikku kui kahe või enama organisatsiooni vahelist pikaajalist suhet. Borgatti ja Foster (2003: 992) defineerivad võrgustikku kui selles osalevate poolte kogumit, kes on omavahel seotud nõ „sõlmedega“. Osalejateks võivad olla isikud, meeskonnad, organisatsioonid jne. Suhted võivad olla erinevat tüüpi, olles näiteks sõprade vahelised suhted, ärilised suhted jne ning igat tüüpi suhtega käib kaasas erinev suhtevõrgustik.

Võrgustikud aitavad ettevõtjatel oma ettevõtte jaoks avastada rahvusvahelisi võimalusi luua usaldusväärset ning aitavad tihti kaasa strateegiliste liitude ning muude koostöövormide loomisele. Suhtevõrgustikud mõjutavad ettevõtete rahvusvahelistumise kiirust. Võrgustike puhul on olulised kolm aspekti, mis mõjutavad ettevõtte rahvusvahelistumise kiirust (Oviatt, McDougall 2005: 544):

1. võrgustiku sidemete tugevus;
2. võrgustiku suurus;
3. võrgustiku kompaktsus.

Child *et al.* (2014: 603) sõnul kasutavad ettevõtted rahvusvahelistumise protsessis otsuste tegemisel võrgustikest saadud informatsiooni. Nende sõnul on oluline arendada sihtturgudel võrgustikke, et luua usaldusväärseid ja vahetuid suhteid oma peamiste partneritega. Ka Elango ja Pattnaik (2007: 546) räägivad võrgustike olulisuses ettevõtte rahvusvahelistumisel ning vajaliku informatsiooni kogumisel, et rahvusvahelistumise protsessi kiirendada.

Ettevõtte võrgustikud ja tema tegevused võrgustikus on rahvusvahelistumisel olulised. Välisturgudele laienemine on tihedalt seotud tegevustega võrgustikes, sest need mõjutavad ettevõtte otsuseid rahvusvahelistumisel. Samuti on oluline ehitada üles usaldusväärsed suhted oma võrgustikku kuuluvate osapooltega. Võrgustikes osalemine võib mõjutada ka ettevõtte varajast rahvusvahelistumist. (Galkina, Chetty 2015: 664-667; Lamotte ja Colovic 2015: 25)

Johanson ja Vahlne (2009: 1411-1412) kirjeldavad suhtevõrgustike olulisust ettevõtte edukal rahvusvahelistumisel. Turud on võrgustikud, mis koosnevad suhetest, kus ettevõtted on üksteisega erinevatel viisidel seotud. Suhtevõrgustikud pakuvad nende liikmetele võimalust õppida ja luua usaldus ning pühendumus, mis on rahvusvahelistumise eeldusteks. Õppimine ja pühendumise loomine võtavad aega. Seetõttu võtab sisenemine välisturgudele, mis on füüsiliselt kaugemal olevad ja riskantsemad, rohkem aega ning rahvusvahelistumine toimub järk-järgult.

Rahvusvahelised suhtevõrgustikud on kasulikud ettevõtetele, kellel on soov siseneda välisturule. Eriti on suhtevõrgustikud olulised väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele, kes tänu sellele saavad ennetada probleeme, mis on seotud tehnoloogiaga

või teadmistega välisturu kohta. Koostöö ettevõtete vahel ei ole alati positiivne, vaid võib tuua kaasa ka probleeme ja kahjusid. Paljud suhteõrgustikud muutuvad liialt „stabiilseteks“, sest ettevõtted soovivad oma partneritega, olgu nendeks siis ostjad, tarnijad, allhankijad või turustajad, pikaajalist ja tugevat suhet. Suhteõrgustikud võivad erinevatel põhjustel ja ettevõtete vaheliste erimeelsuste tõttu laguneda. Sagedasemad põhjused on kultuurilised erinevused, nõrk või vähene kommunikatsioon ettevõtete vahel ning omakasupüüdlikkus. (Jaklič 1998: 359, 362-363)

Coviello ja Munro (1997: 378-379) uurisid väikese suurusega tarkvara ettevõtete rahvusvahelistumist ning tõid välja, et suhteõrgustikud mõjutavad ettevõtet rahvusvahelise turu valikul ja sinna sisenemise meetodeid. Gerschewski *et al.* (2015: 60) leiavad, et suhteõrgustikud on eriti olulised sünnipäralt rahvusvaheliste ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis.

Ka Oparaocha (2015: 870) on arvamisel, et võrgustikel on oluline tähtsus ettevõtte rahvusvahelistumisel. Suhteõrgustikud võivad mõjutada ettevõtte rahvusvahelistumist erinevates aspektides nagu näiteks turu kohta informatsiooni hankimises, rahalistes toetustes, ärikontaktide leidmisel ja partnerite otsimisel. Seega võib järeldada, et ettevõtete jaoks on väga olulised suhteõrgustikud, et hankida teadmisi turu kohta ning maandada riske välisturul.

Johanson ja Vahlne (2009: 1415-1420) arvates on ettevõtete jaoks oluline omada teadmisi oma suhteõrgustikes olevate liikmete kohta. Vähesed teadmised teiste riikide keele, seaduste ja reeglite kohta võivad pärssida ettevõtte edukust välisturul. Vajalik on õppida ja saada teadmisi teiste suhteõrgustikus olevate liikmete kohta. Usaldus suhteõrgustike liikmete vahel on oluline, sest see tähendab, et pooltel on soov jätkata selles võrgustikus, investeerida sellesse suhtesse ning tuua teise osapoole heaks lühiajalisi ohvreid, mis oleksid pikas perspektiivis ettevõttele endale kasulikud. Arenguvõimalused tekivad ettevõttel kui ollakse suhteõrgustikus usaldusväärsetes suhetes ja pühendunud.

Suhteõrgustikud saavad olla formaalsed, mitteformaalsed ning liidud teiste ettevõtete ja osapooltega, kelleks võivad olla tarnijad ja kliendid (Hynes 2010: 90). Suhteõrgustike olemasolu on oluline, et teha rahvusvahelistumisel õigeid valikuid ning

olla seal edukas. Zhou *et al.* (2007: 685) on arvamusel, et Sotsiaalsed suhtevõrgustikud on suhetest koosnevad võrgustikud, mille eesmärgiks on isiklike ja läbi organisatsioonide enda heaks Suhtevõrgustikud on rahvusvahelistuda soovivale ettevõttele väga olulised, sest nad annavad teadmisi võimalustest välisturul ja nõu ning õpetust läbi oma kogemuse

Ellis (2011: 102) eristab sotsiaalsed suhtevõrgustikud äri võrgustikest: sotsiaalne suhtevõrgustik on inimeste suhetest koosnev võrgustik, samas kui äri võrgustik koosneb ettevõtete vahelisest suhetest. Laiaulatuslikud sotsiaalsed sidemed regioonis tähendavad seda, et juhtidel ja alluvatel on teiste oma regiooni ettevõtete juhtide ja alluvatega mitteformaalsed suhted. See mõjutab positiivselt nende käekäiku välisturul, sest toimub infovahetus ning ettevõtted saavad vajalikku teavet, et välisturul edukad olla (Laursen *et al.* 2012: 800).

Lechner, Dowling ja Welpé eristavad 5 erinevat suhtevõrgustiku tüüpi, mida nad nimetavad „*relational mix*“. Ettevõtted kasutavad erinevat tüüpi suhtevõrgustikku firma erinevates arengufaasides. Nendeks suhtevõrgustikeks on (Lechner *et al.* 2006: 515):

1. sotsiaalsed suhtevõrgustikud (*social networks*);
2. reputatsioonil põhinevad suhtevõrgustikud (*reputational networks*);
3. turu infol põhinevad suhtevõrgustikud (*marketing information networks*);
4. kooperantsi suhtevõrgustikud (*co-opetition networks*);
5. koostöö tehnoloogia valdkonnas (*co-operative technology networks*).

Sotsiaalsete suhtevõrgustike alla kuuluvad suhted teiste ettevõtetega, mis tuginevad tugevatel isiklikel suhetel indiviidide vahel, kelleks võivad olla näiteks sõbrad, sugulased, kauaaegsed kolleegid, keda tunti juba enne ettevõtte loomist. Reputatsioonil põhinevad suhtevõrgustikud on loodud ettevõtete vahel, kes on turul liidrid ning kelle peamiseks eesmärgiks selle suhtevõrgustiku puhul on tõsta oma ettevõtte usaldusväärsust. Turu infol põhinevate suhtevõrgustike eesmärgiks on koguda läbi indiviidide ja ettevõtete informatsiooni turu olukorra kohta. Kooperantsi suhtevõrgustikud on suhted otseste konkurentidega. Suhtevõrgustikud, mille eesmärgiks on koostöö tehnoloogia valdkonnas, tegutsevad, et luua liit, kus saab ühiselt tegeleda tehnoloogia arendusega ning uute innovaatiliste projektidega. (Lechner *et al.* 2006: 515)

Ettevõtete sisenemine välisturule ning seal edukuse saavutamine on väga tihedalt seotud juhi sotsiaalsete sidemetega. Head sotsiaalsed sutevõrgustikud aitavad ettevõttel tajuda oma võimaluste realiseerimist välisturul ning selle läbi ka hinnata oma ekspordivõimalusi (Elli, Pecotich 2001:215). Sutevõrgustikud aitavad suurendada ettevõtete efektiivsust tänu konkurentsieelisele ja ressurssidele ligipääsule ilma rahalisi investeeringuid tegemata (Slotte-Kock, Coviello 2010:33).

Ettevõtte edukus ja areng sõltub sutevõrgustike olemasolust ning samuti nende intensiivsusest ja sagedusest. Danis *et al.* (2010: 290) toovad välja juhatuse sutevõrgustikus osalemise intensiivsuse mõiste, mida nad defineerivad kui aega, mida juhid investeerivad, et luua ja hoida suhteid ärilistel eesmärkidel.

Bengtsson ja Kock (1999: 178) eristavad kahte tüüpi sutevõrgustikke: vertikaalsed ja horisontaalsed. Vertikaalsete sutevõrgustike all mõeldakse kõiki osapooli, kes on seotud tarnimisega, nt ostjad ja müüjad. Horisontaalsed sutevõrgustikud on pigem mitteametlikud ja nähtamatud. Vertikaalsed sutevõrgustikud on seotud toodete või teenuste vahendamisega ning omavad rahalist väärtust, samas kui horisontaalsed sutevõrgustikud on üles ehitatud informatsioonile ja sotsiaalsetele väärtustele. Ka Bilton (2007: 46) kirjeldab vertikaalseid sutevõrgustikke kui võrgustikke, mis on seotud tarneahelaga ning horisontaalseid sutevõrgustikke kui võrgustikke ettevõtte omataoliste organisatsioonide ja indiviididega.

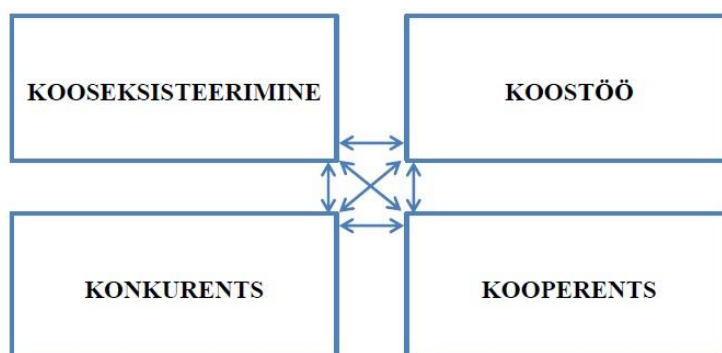
Horisontaalsed sutevõrgustikud edendavad kollektiivset ressursside hankimist ning arendavad innovatsioonialaseid tegevusi. Nendes sutevõrgustikes on kohalikud ettevõtted, kellel on kasulik oma valdkonnas tegutsevate ettevõtetega informatsiooni vahetada. Vertikaalsed sutevõrgustikud, kuhu kuuluvad hankijad, on kasulikud, et ettevõtte tootlikkus suureneks. Need teadmised on olulised, et ettevõtte muutuks välisturul konkurentsivõimeliseks ning sinna sisenemine kujuneks lihtsamaks. (Mesquita, Lazzarini 2008: 375)

Ojala (2009: 52) jaotab sutevõrgustikud oma olemuselt kolmeks:

1. ametlikud sutevõrgustikud,
2. mitteametlikud sutevõrgustikud,
3. vahepealsed sutevõrgustikud.

Ametlikud sutevõrgustikud sisaldavad endas suhteid teiste äripartneritega; mitteametlikud sutevõrgustikud esinevad näiteks pere ja sõprade vahel; vahepealsed sutevõrgustikud sisaldavad endas suhteid vahendajaga (kolmas osapool), kes ühendab ostjat ja müüjat. Ka Coviello ja Munro (1995: 58) eritavad ametlikke ja mitteametlikke sutevõrgustikke. Nende sõnul mõjutab välisturgude ja sinna sisenemisviiside valikut võrgustiku kontaktid. Need kontaktid võivad olla ametlikud, milleks on näiteks ärikontaktid, ning mitteametlikud, milleks on näiteks pere ja sõbrad. Võrgustike lähenemiselt jaotab Ojala (2009: 52) uutele turgudele sisenemise kaheks: aktiivseteks võrgustikeks ja passiivseteks võrgustikeks. Aktiivne sutevõrgustik viitab situatsioonile, kus initsiatiivi võtab müüja. Passiivse sutevõrgustiku puhul tuleb initsiatiiv suhtlemiseks väljastpoolt ettevõtet.

Bengtsson ja Kock (1999: 180-182) jagavad horisontaalsed sutevõrgustikud, kus osapoolteks on konkurendid, neljaks. Sama jaotust kasutab ettevõtete vaheliste suhete puhul ka Czakon (2007) ja Hutter *et al.* (2011: 14) Joonisel 3 on toodud välja sutevõrgustike jaotus.



Joonis 3. Sutevõrgustike jaotus. (Czakon 2007, Kozyra 2012: 28 vahendusel; Hutter *et al.* 2011: 14)

Kooseksisteerimise all mõeldakse seda, kui ettevõtete vahel puudub igasugune vastastikune mõju ning iga ettevõtte määratleb oma eesmärgid sõltumatuna teistest ettevõtetest. Koostööd tegevad ettevõtted jagavad omavahel informatsiooni ning neil on sarnased eesmärgid, mille poole püüdlevad. Konkurents puhul tuleb ettevõtetel omavahel võistelda ning toimub huvide kokkupõrge. Hutter *et al.* (Hutter *et al.* 2011: 5) märgivad, et konkurents ei ole alati negatiivne, sest see paneb ettevõtted mõtlema innovatsioonile ning toote paremaks muutmisele. Ühe ettevõtte ebaõnnestumised on

teise jaoks soodsad ja vastupidi. Kooperentsis olevad ettevõtted on omavahel konkurendid, kuid samas teevad omavahel ka mingil moel koostööd. Kooseksisteerimine ja konkurents ei vii ettevõtteid oodatud tulemusteni, vaid pigem teeb seda koostöö konkurentide vahel. (Czakon 2007, Kozyra 2012 vahendusel)

Ettevõtete rahvusvahelistumisele saab kaasa aidata läbi erinevate toetusprogrammide, mis soodustavad ja aitavad ettevõttel jõuda väliturule, leida sealt partnereid või saada rahalist toetust, et oma tegevusele hoog sisse anda. Näiteks on väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele suunatud erinevad Euroopa Liidu programmid ja võrgustikud (Euroopa Liidu teemalised teabelehed 2016): Euroopa ettevõtluse tugivõrgustik „Enterprise Europe Network”, „SOLVIT”, „Sinu Euroopa – ettevõtlus” („Your Europe – Business”) ja paljud teised.

Eestis saavad loovmajanduslikud ettevõtted taotleda läbi Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) oma tegevuseks erinevaid toetusi. Võimalik on taotleda loomemajanduse eksporditoetust ning loomemajanduse koostööprojektide toetust. Lisaks on olemas loomemajanduse arenduskeskused ja loomemajanduse inkubatsiooni arendamine, kus ettevõtted saavad oskusteavet ja infot, et olla konkurentsivõimelised ja edukad. (EASi teenused loomemajandus)

Lejprase (2015: 736) sõnul ei sõltu loovmajanduslike ettevõtte edukus ainult selle tootest või teenusest, vaid oluline roll on suhtevõrgustikel ja strateegilistel ühendustel. Olulised on suhted erinevate äriüksuste, üksikisikute ja avaliku sektoriga, et olla rahvusvaheliselt edukas. Tänu suhtevõrgustikele saavad ettevõtted teadmisi teiste riikide turgude, infrastruktuuri, kaubandustõkete ja ressursside kohta, mis aitavad neil teha otsuseid ning planeerida rahvusvahelisi tegevusi sihtriigis.

Potts *et al.* (2008: 171-172) defineerivad loovmajanduslike ettevõtete suhtevõrgustikke kui osaliste hulka turul, keda iseloomustavad sotsiaalses võrgustikus uuenduslike ideede kasutamine tootmises ja tarbimises. Võrgustikku kuuluvad liikmed teevad oma otsused tootmise ja tarbimise kohta teiste võrgustikus olevate liikmete käitumise/signaalide alusel. Kõik inimesed on osa sotsiaalsest võrgustikust, kuid igal on oma osa kindlas võrgustiku struktuuris.

Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted sõltuvad väga suurel määral välistest üksustest ja koostööpartneritest, et olla tulemuslikud. Võrgustikud on olulised, et jagada oma teadmisi, kiirendada innovatsiooni, vähendada tehingukulusid ja luua uusi turuvõimalusi. (Lin *et al.* 2016: 1780)

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et tugivõrgustike roll loovmajandusliku ettevõtte rahvusvahelistumisel on suure tähtsusega. Olulised on suhevõrgustikud oma partnerite, klientide, tarnijate, sõprade ja pereliikmetega, et saada vajalikku infot ja tuge rahvusvahelisele turule sisenemiseks. Tänu suhevõrgustikele saadakse infot välisturust, kuhu soovitakse siseneda; infot uute koostööpartnerite kohta; tagasisidet klientidelt oma toote kvaliteedi ja sellega rahulolu kohta. Loovmajanduslike ettevõtete jaoks on oluline ka Euroopa ja riiklike toetusmeetmete olemasolu ning võimalus taotleda oma tegevusteks toetusi, et olla turul konkurentsivõimelised.

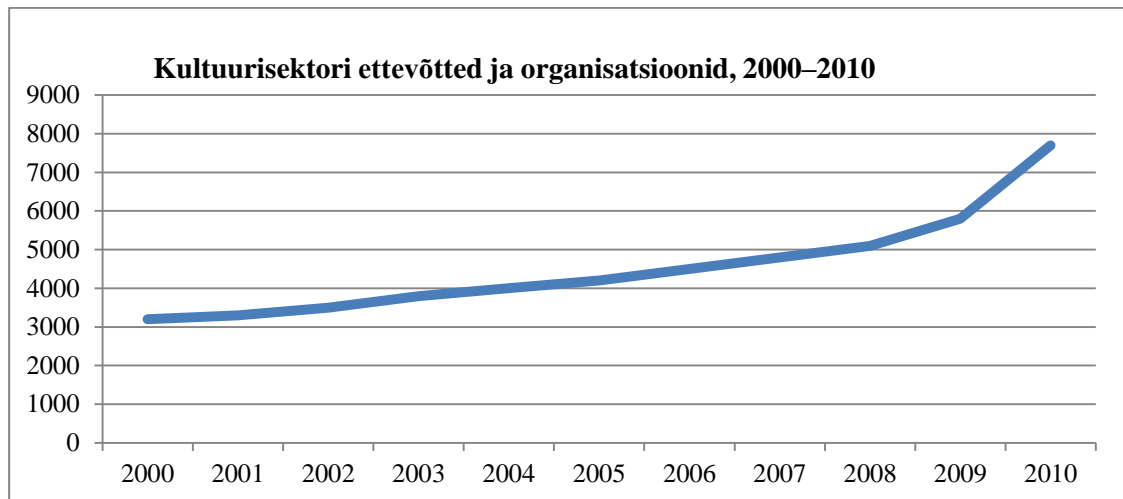
2. EESTI LOOVMAJANDUSETTEVÕTTEGA VÄLISTURGUDELE SISENEMINE

2.1. Uurimismetoodika ja intervjueeritavate tutvustus

Magistritöö teoreetilise osa alapeatükis 1.1. selgitati ettevõtte rahvusvahelistumist ning selle erinevaid protsesse. Toodi välja sünnipäralt rahvusvahelist ettevõtet iseloomustavad tunnused ning rahvusvahelistumise põhjused. Alapeatükis 1.2. selgus loovmajanduslike ettevõtete olemus ning neid iseloomustavad tunnused. Samuti toodi välja loovettevõtte rahvusvahelistumist mõjutavad tegurid. Alapeatükis 1.3. selgus suhtevoõrgustike olulisus loovmajandusliku ettevõtte rahvusvahelistumisel.

Võttes aluseks magistritöö teoreetilises osas leitu, asub autor välja selgitama, mis tegurid mõjutavad Eesti loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumist. Töö empiirilise osa esimeses alapeatükis annab autor ülevaate uurimismetoodikast ning tutvustab intervjueeritavaid. Alapeatükis 2.2. analüüsitakse Eesti loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumist ning sellega seotud võrgustikke ning töö viimases alapeatükis 2.3. antakse soovitusel ATML Design OÜ juhile Tiia Orgnale sisenemaks välisurgudele.

Loovmajandusel on Eesti majanduses oluline roll. 2007. aasta andmete põhjal töötas sektoris üle 5000 ettevõtte ning inimesi nendes ettevõtetes üle 28 000 (Loomemajandus Eestis 2009). Kultuurisektori osatähtsus Eestis 2010. aasta seisuga oli 8,3% kõigi üksuste seas. Joonisel 4 on näha, et aastatel 2000-2010 kasvas kõigis kultuurisektorites ettevõtete ning organisatsioonide arv. Kõige enam kasvas visuaalse kunstiga (sh disain) tegelevate üksuste arv, millele järgnesid esituskunstid ning trükisõnaüksus. (Loomemajanduse näitajad 2012: 12; 26-27)



Joonis 4. Kultuurisektori ettevõtted ja organisatsioonid, 2000-2010 (Loomemajanduse näitajad 2012: 26 põhjal)

Loovmajanduse olulisust on rõhutanud ka mitmed teadlased (Strazdas *et al.* 2014; Garnham 2005:), kes räägivad loovmajanduse mõjust luua uusi töökohti, suurendada heaolu ning eksporti. Loovmajanduslikud ettevõtted on sageli mikroettevõtted või väikese ja keskmise suurusega ettevõtted, kus enamasti töötab loovettevõtja üksinda või väga väikese kollektiiviga (Fillis 2002; McKinlay, Smith 2009). Need ettevõtted võivad tegutseda mitmetes loovmajanduslikes valdkondades nagu pärand, kunst, meedia ja meelelahutus ning funktsionaalne looming (Creative Economy Report 2010; Kaljusto-Munck 2008; Hartley *et al.* 2015), millest käesoleva töö empiirilises osas keskendutakse funktsionaalse loominguga alla kuuluvale disainile.

Teadlased (Caves 2000, Potts *et al.* 2008) on toonud välja mitmed loovmajandusele iseloomulikud tunnused, milleks on näiteks ettevõtete ebakindlus oma toote nõudluse suhtes, kus ettevõtjad ei oska ennustada klientide nõudlust ja ootusi toote suhtes. Samuti on üheks loovmajandust iseloomustavaks tunnuseks suure tähelepanu pööramine immateriaalsele poolele. On positiivne, et pööratakse suurt tähelepanu tootele ja selle kvaliteedile, kuid oluline on mitte jätta muud ettevõtte arengule olulised tegevused nagu nt. turundustegevused tagaplaanile. Loovmajandusele on veel iseloomulik selles tegutsevad väikesed- või mikroettevõtted, kus töötab sageli ainult üks inimene. McRobbie (2002) sõnul juhivad loovettevõtteid ettevõttekesksed ettevõtjad, kelleks on füüsilisest isikust ettevõtjad või vabakutselised, kes tegelevad projektipõhiselt.

Töö autor uuris empiirilises osas loovmajanduses tegutsevaid ettevõtteid ning andmete analüüsiks kasutati intervjuusid ning dokumendianalüüsi. Dokumendianalüüsi käigus koguti informatsiooni veebilehtedelt eesmärgiga kirjeldada valimit ning valmistada ette poolstruktureeritud intervjuudeks. Uurimismeetodiks on valitud intervjuud, sest nende põhjal on võimalik saada valdkonna spetsiifikat puudutavat informatsiooni. Intervjuud on empiirilise osa analüüsimise peamised allikad. Tabelis 4 on välja toodud töös kasutatud uurimismeetodite eelised ja puudused.

Tabel 4. Valitud uurimismeetodite eelised ja puudused

Meetod	Eelised	Puudused
Poolstruktureeritud intervjuu	<ul style="list-style-type: none"> - Võimaldab saada palju ja väga põhjalikku informatsiooni; - teadmisi hangitakse terviklikult; - paindlik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervjuu läbiviimine võtab palju aega; - intervjuuks ettevalmistumine võtab aega.
Dokumendianalüüs	<ul style="list-style-type: none"> - Informatsioon on lihtsasti kättesaadav; - aitavad ette valmistada intervjuuks andes ka soovitusi intervjuu küsimusteks; - säästab aega ja vähendab uurija rahalisi kulutusi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sageli ei sisalda täpset informatsiooni, mis oleks uuringus vajalik.

Allikas: autori koostatud (Johnson, Harris 2002: 114; Bowen 2009: 30-31, Pilt 2010; Guide to Organizing... 2009: 3 põhjal)

Tabelis 4 on toodud välja töös kasutatud uurimismeetodite eelised ja puudused. Poolstruktureeritud intervjuu eeliseks on saada intervjuu käigus palju olulist informatsiooni ning võimalus on küsida täpsustavaid küsimusi, et saada terviklik arusaam. Puudustena võib tuua välja intervjuude ajamahukuse ning samuti võtab nende ettevalmistamine aega, kus tuleb intervjuueeritavaga ühendust võtta, talle selgitada intervjuu eesmärki, leppida kokku intervjuu toimumise aeg ja koht ning vajadusel tutvustada talle eelnevalt intervjuu küsimusi. Dokumendianalüüs võimaldab saada ettevõtte kohta enne intervjuu toimumist ülevaatlikku infot ning informatsioon on üldiselt lihtsasti kättesaadav. Dokumendianalüüsi puuduseks võib pidada seda, et olemasolev informatsioon pole uuringuks vajalik ning piisav.

Analüüsimaks loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumist on viidud läbi kvalitatiivuuring, mis hõlmab endas poolstruktureeritud intervjuusid kuue

loovmajandusliku ettevõtte juhiga. Töö autor arvab, et uuringusse oli oluline kaasata mitu loovettevõtte juhti, et saada suurem hulk valdkonna spetsiifilist informatsiooni ning seda analüüsida. Valimisse on kaasatud ettevõtted, kes tegelevad riiete disainimise ja müügiga. Töö autor rakendab kvalitatiivset uurimismeetodit ning peamiseks infoallikaks on poolstruktureeritud süvaintervjuu ATML Design OÜ juhi Tiia Orgnaga. Samuti on autor viinud läbi intervjuud Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ juhi Mare Kelpmani, KOKOMO OÜ juhi Mari-Liis Saretokiga, Bless This Mess kaubamärgi loojate Marie Kotkase ja Leela Toomsaluga, Ateljee Tallinn OÜ juhi Lilli Jahilo ning Estonian Fashion OÜ juhi Julia Läheb-iga. Intervjueeritavad, intervjuude toimumise ajad, nende kestvus ning talletamise viis on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 5.

Tabel 5. Intervjuudes osalenud ettevõtted

Intervjueeritav	Ettevõtte, kaubamärk	Intervjuu aeg	Intervjuu kestvus	Info talletamise viis
Tiia Orgna	ATLM Design OÜ, Mithio	28.03.2016	90 minutit	helisalvestis
		22.04.2016	28 minutit	helisalvestis
Mare Kelpman	Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ, kelpman textile	04.04.2016	35 minutit	helisalvestis, kirjalikult e-maili teel
Marie Kotkas, Leela Toomsalu	Bless This Mess	06.04.2016	25 minutit	helisalvestis
Mari-Liis Saretok	KOKOMO OÜ, Kokomo Collection	09.04.2016	40 minutit	helisalvestis
Lilli Jahilo	Ateljee Tallinn OÜ, Lilli Jahilo	10.04.2016		kirjalikult e-maili teel
Julia Läheb	Estonian Fashion OÜ, LÄHEB	11.04.2016	43 minutit	helisalvestis

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal.

Intervjuud loovmajanduslike ettevõtete juhtidega on läbi viidud 2016. aasta märtsi ja aprilli kuus. Kõik intervjuud on salvestatud helisalvestisele või saadud kirjalikult e-maili teel. Eelnevalt said intervjueeritavad e-maili teel või enne intervjuu algust

ülevaate magistritöö üldistest eesmärkidest. Töö autor valis intervjueeritavad samast valdkonnast (riiete disainiga tegelevad väikeettevõtted) eesmärgiga teha üldistusi ning anda ATLM Design OÜ juhile Tiia Orgnale soovitusi välisturgudele sisenemiseks. Viis intervjuud on läbi viidud personaalselt kohtudes ning lisaküsimuste korral on suheldud e-maili teel. Üks intervjuu on läbi viidud e-maili teel suheldes. Pärast intervjuude läbiviimist koostas autor iga intervjuu kohta stenogrammi, kus pandi kirja kõik, mis intervjuus räägiti. Selle abil oli võimalik intervjuusid hästi analüüsida ning kergem neid omavahel võrrelda ja olulist informatsiooni ebaolulisest eristada.

Poolstruktureeritud intervjuud on läbi viidud küsimustiku alusel, mida saab näha lisades. Lisas 1 on välja toodud intervjuu küsimused ATLM Design OÜ juhi Tiia Orgnaga ning lisas 2 on välja toodud intervjuu küsimused Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ, Bless This Mess kaubamärgi asutajate, KOKOMO OÜ, Ateljee Tallinn OÜ ja Estonian Fashion OÜ juhtidega. Intervjuu küsimustik on üles ehitatud nii, et intervjuu esimesed küsimused annaksid ülevaate ettevõttest ning selle juhust ning nendele järgnevad küsimused on üles ehitatud tuginedes töö teoreetilisele osale, mis hoomab endas teemasid nagu rahvusvahelistumine, loovmajanduslik ettevõtte, välisurgude valik ja neile sisenemine ning tugivõrgustikud. Mõlemad küsimustikud sisaldavad endas nii avatud kui suletud küsimusi.

Järgnevalt annab autor ülevaate intervjueeritavatest ning nende ettevõtetest. Ülevaade on esitatud vastavalt sellele, kuidas intervjueeritavad paiknevad tabelis 6, alustades ATLM Design OÜ juhi Tiia Orgnaga ning lõpetades Estonian Fashion OÜ juhi Julia Läheb-iga. Informatsioon ettevõtete kohta on saadud nii intervjuudest kui ka sellele eelnenud dokumendianalüüsi käigus.

Tiia Orgna on ettevõtte ATLM Design OÜ juht ja asutaja. Ettevõtte asutati 2009. aastal. ATLM Design OÜ tegeleb kudumite (vt Lisa 4) disainimisega ja müügiga kaubamärgi Mithio all ning lisaks sellele ka teiste projektidega, mis hõlmavad endas osalemist hangetel ja konkurssidel. Ta omandas erialase hariduse Eesti Riikliku Kunstiinstituudi (ERKI) moeosakonnas. 1987. aastal lõpetas ta oma õpingud ning ta suunati erialasele tööle käsikudumismasinatega. Tiia Orgna disainis ja tarnis ametlikud rõivad Läti olümpiakoondisele 2010. aasta Vancouveri Olümpiamängudeks. Samuti on ta tegelenud erinevate organisatsioonide vormiriiete disainimisega. Üheks selliseks näiteks on 2011.

aastal ettevõttele Euronics disainitud vormiriided (Euronics-i vormiriided 2011). Enne ettevõtte asutamist oli Tiia Orgna palgatööline töötades erinevates rõivatootmisettevõtetes, kus tal on kogemust ligi 30 aastat. Tiia Orgna viimane töökoht enne oma ettevõtte asutamist oli AS Ilves-Extra, kus ta töötas peadisainerina 11 aastat. 2008. aastal nomineeriti ta moeauhinna Kuldnõel nominendiks pikaajalise töö eest AS Ilves-Extras. (Orgna 2016; Mithio kodulehekülg)

Mithio tooteid saab osta poodidest, mis asuvad Tallinnas, Tartus, Võrus, Rakveres, Kuressaares ja Narvas. Tooteid on võimalik tellida ka Mithio koduleheküljelt. Tiia Orgna on oma ettevõtte ainus palgaline töötaja, kes tegeleb rõivaste disainiga ning muud teenused ostetakse sisse. Muudeks teenusteks, mis sisse ostetakse on tootmisteenus; kodulehe arendamise ja hooldusega seotud teenused; kullerteenused. Mithio kampsuneid toodetakse Leedus, sest Eestis vastavaid masinaid ei ole. (Orgna 2016; Mithio kodulehekülg)

Marie Kotkas ja Leela Toomsalu tegutsevad kaubamärgi Bless This Mess all. Mõlemal naisel oli enne koos tegutsemist loodud oma ettevõtte ning Bless This Mess kaubamärk tegutseb kahe ettevõtte all: MORR OÜ ja Mia-Marie OÜ. Koos asusid Kotkas ja Toomsalu tööle 2013. aastal. Bless This Mess tegeleb naiste rõivaste (vt Lisa 5) disainimise ja tootmisega. Nende põhilisteks toodeteks on kleidid, seelikud ja pused. Bless This Mess kaubamärgi all töötab koos nendega kokku kolm inimest. Suures osas ostetakse tootmisteenus sisse, kuid väikest sortimenti toodavad Kotkas ja Toomsalu ka ise. Tootmine on ettevõttel Eestis, kus ostetakse sisse õmblusteenust. Materjalid ostetakse enamasti väljastpoolt Eestit. Oma tooteid müüvad nad põhiliselt Tallinnas asuvas stuudios, mis asub Telliskivi Loomelinnakus ning kuhu on koondunud tegutsema suur hulk Eesti loovettevõtteid. (Kotkas, Toomsalu 2016)

Mare Kelpman on ettevõtte Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ asutaja ja juht. Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ asutati 2010. aastal ning see tegutseb kaubamärgi kelpman textile all. Enne oma ettevõtte loomist töötas Mare Kelpman Eesti Kunstiakadeemias professorina. 2013. aastal lahkus ta Eesti Kunstiakadeemiast, kus ta töötas aastatel 1998-2012, et keskenduda oma ettevõttele. Mare Kelpmani ettevõtte pakub erinevaid tekstiiltooteid nii interjööri kujundamiseks kui kandmiseks (vt Lisa 6). Oma loomingus rõhub ta materjalide kõrgele kvaliteedile ja vastupidavusele. Mare

Kelpman müüb oma tooteid mitmetes Tallinna poodides nagu näiteks Tallinna Kaubamajas, Kelpman Textile Shop-is, Eesti Disaini Majas ja Sfääris. Lisaks on võimalik tema tooteid osta veebipoes Kelpman Textile ning Baltic Design Shop lehel. Tema ettevõttes töötab lisaks temale veel kaks inimest. (Kelpman 2016; kelpman textile kodulehekülg)

Mari-Liis Saretok on ettevõtte Kokomo OÜ juht ja asutaja. Kokomo OÜ tegutseb kaubamärgi Kokomo Collection all. Ettevõtte asutati 2014. aastal ning see tegeleb naiste vabaaja- ja ülerõivaste (vt Lisa 7) disainimise ja tootmisega. Kokomo Collection tooteid on võimalik osta e-poest Siison, osta.ee lehelt, Tallinnas Solarise keskuses asuvast poest Watch Wear, *pop-up* moepoest Zero ning Baltika kvartalist (Kokomo *facebook*). Mari-Liis Saretok on lõpetanud Tallinna Tehnikakõrgkooli rõiva- ja tekstiiliteaduskonna. Kokomo OÜ-s töötab Saretok üksi ning tegeleb riiete disainimise, kollektsioonide näidiste valmistamise ning eritööde tegemisega. Tootmisteenus kollektsioonide tootmiseks ostetakse sisse. Tootmisteenust pakuvad Kokomo OÜ-le Tallinnas ja Rakveres asuvad õmblusateljeed ning õmblejad. 2016. aasta aprillis liitus Mari-Liis Saretok oma brändiga Kokomo Collection Loomeinkubaatoris individuaalse arenguprogrammiga. Programmi kestvus on 24 kuud ning selle eesmärgiks on aidata ettevõtetel areneda ning jõuda välisturule. (Saretok 2016)

Lilli Jahilo on ettevõtte Ateljee Tallinn OÜ asutaja ja juht. Ta on omanimelise moebrändi Lilli Jahilo disainer, kes alustas oma tegevusega 2010. aastal. Jahilo valmistab individuaaltellimusi ning kaks korda aastas disainib ta naisterõivaste kollektsioone (vt Lisa 8). Karjääri jooksul on teda pärjatud mitmete auhindadega nagu näiteks aasta noorettevõtja, parim noor disainer ning 2014. aastal nomineeriti ta moeauhinna Kuldnõel nominendiks. Jahilo on Tallinna Loomeinkubaatori vilistlane. Tema ettevõttes töötab 5 inimest. Lilli Jahilo disainitud tooteid on võimalik osta tema koduleheküljelt ning individuaaltellimust tehes. (Jahilo 2016; Lilli Jahilo kodulehekülg)

Julia Läheb on ettevõtte Estonian Fashion OÜ üks asutajaid ja juht. Estonian Fashion OÜ asutati pereettevõttena, kuhu kuulub lisaks Julia Läheb-ile ka tema abikaasa. Julia Läheb on moebrändi LÄHEB disainer, kes alustas oma tegevusega 2013. aastal. Ta valmistab individuaaltellimusi ning disainib naisterõivaste kollektsioone (vt Lisa 9).

LÄHEB tooteid müüakse *pop-up* moepoes Zero, veebipoes Siison, Stockmannis ning Tallinna ja Tartu Kaubamajas. (Läheb 2016)

Kõik intervjuus osalenud ettevõtted on oma ettevõtte loonud perioodil 2009-2014. Intervjuudes selgus, et kõik loovettevõtjad on loonud oma ettevõtte üksinda või koos pereliikmega. Bless This Mess brändi loojad Marie Kotkas ja Leela Toomsalu löid oma ettevõtte üksinda, tegutsedes erinevate toodete müümisega (Toomsalu t-särkide disainimise ja müügiga ning Kotkas ehete disainimise ja müügiga) ning hiljem koondusid nad mõlemad oma loodud ettevõtetega Bless This Mess brändi alla. Julia Läheb lõi ettevõtte Estonian Fashion OÜ koos oma abikaasa Alo Läheb-iga.

Intervjuudes osalenud ettevõtted kasutavad oma toodete pakkumiseks alltöövõttu. Mare Kelpmanil ja Tiia Orgnal on alltöövõtjad Eestist väljas, Soomes ja Leedus. Marie Kotkas, Leela Toomsalu ja Mari-Liis Saretok kasutavad Eestis asuvaid alltöövõtjaid, kelleks on väikesed õmblusateljeed või üksikõmblejad. Teiste abi kasutamata on raske ning mõningatel juhtudel ka võimatu oma tegevusega tegeleda. Eriti puudutab see ettevõtteid, kelle toodangut toodetakse kallite tehases olevate masinatega, nagu selleks on kudumismasinad, mida kasutavad Kelpman ja Orgna. Kotkas, Toomsalu ja Saretok õmblevad oma tooteid teatud määral ka ise, kuid suurem osa õmblustöödest ostetakse teenusena sisse.

Alapeatükis 2.1. on antud ülevaade empiirilise uuringu metoodikast. Empiirilise uuringu läbiviimiseks on tehtud kvalitatiivuuring. Uuring toetub poolstruktureeritud intervjuudele, mis viidi läbi kuue loovmajandusliku ettevõtte juhiga. Kuna töö üheks eesmärgiks on anda soovitusi loovmajandusliku ettevõtte Mithio juhile Tiia Orgnale sisenemaks rahvusvahelisele turule, siis on 2.2. peatükis tehtavas analüüsis põhirõhk intervjuul Tiia Orgnaga. Intervjueeritavate valikul tugines autor loovmajanduse valdkonnas tegutsevate isikute taustauuringutele. Alapeatükk 2.1. andis ülevaate intervjueeritavatest ning nende loodud ettevõtetest. Alapeatükis 2.2. hakatakse analüüsima intervjuudest saadud informatsiooni, mille tulemusena alapeatükis 2.3. tehakse järeldused empiirilise osa uuringu ning teoreetilises osas väljatoodu ühilduvusest.

2.2. Eesti loovmajandusettevõtete rahvusvahelistumise ja sellega seotud võrgustike analüüs

Loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumise ja sellega seotud võrgustike analüüsimiseks on vajalik uurida loovmajanduslike ettevõtete olemust, nende rahvusvahelistumist ja sellega seotud murekohti ja probleeme. Käesolevas alapeatükis analüüsitakse kuue loovmajandusliku ettevõtte juhiga tehtud intervjuusid. Analüüsi käigus keskendutakse järgmistele teemadele: ettevõtte rahvusvahelistumine, loovmajandusliku ettevõtte olemus, välisturgude valik ja neile sisenemine ning tugivõrgustike roll rahvusvahelistumisel.

Tiia Orgna, kes on ATLM Design OÜ juht, alustas ettevõtlusega 2009. aastal. Tema motiiviks luua oma ettevõtte ja alustada ettevõtlusega oli rahulolematuse senise tööga, kus ta tundis, et töö pole tema jaoks enam motiveeriv ning tal ei lasta teha tema erialale omast loovuslikku tööd. Ettevõtte loomisest alates mõtles ta rahvusvahelistumisele. Orgna nägemus rahvusvahelistumisest on see, kui suudetakse oma tooteid välismaale müüa. Tema arvates tasub keskenduda lähisturgudele nagu Soome ja Läti. Ta nendib, et kuigi Soome, Läti ja ka Venemaa on Eesti naaberriigid, siis need kõik riigid on väga erinevad ja ka mood nendes riikides on erinev. Tiia Orgna sõnul on oluline tunnetada kohalikku klienti, tema soove ja eelistusi. Välisturgudele oma toote müümise juures on raske ära arvata ja ennustada, mida klient ühes või teises riigis soovib ning kas tema tooted meeldivad välisklientidele.

/---/ Rahvusvahelistumine on see, kui suudetakse müüa välismaale, eelkõige lähisriikidesse nagu Soome ja Läti /---/

Tiia Orgna

Pärast ettevõtte loomist mõtles Tiia Orgna kohe rahvusvahelistumisele ja väljapoole Eestit müümisele. Ta alustas Lätist ning proovis oma tooteid Riia kesklinna poodidesse müügile saada. Sellel polnud aga väga häid tulemusi, sest poode, kus Mithio kampsuneid oleks võinud potentsiaalselt müüa, oli väga vähe. Samuti on uutel tegijatel raske usaldust võita ning oma toodet peab käima mitu korda näitamas. Tiia Orgna sõnul esimest korda sa lähed ja näitad oma toodet, teine kord lähed ja näitad uuesti ning kui lähed kolmandat korda, siis ehk õnnestub ka jalg ukse vahele saada. Mithio juht ei

eelda, et kohe esimese korraga poele sobib toode ja see võetakse müüki. Hetkel Tiia Orgna Mithio kampsuneid välisturul ei müü, kuid soov välisturule siseneda on suur.

/---/ Kõige raskem on rahvusvahelistumisel leida füüsilist kohta, kus oma tooteid müüa /---/

Tiia Orgna

Mare Kelpman müüb oma tooteid lisaks Eesti turule ka rahvusvahelisel turul. Tema tooteid soetavad rahvusvahelised kliendid ettevõtte veebilehelt. Suusõnaline kokkulepe on Kelpmanil Soome tuntud e-poe Artek-iga (www.artek.fi), mis koondab endas põhjamaiste disainerite mööbli- ning tekstiilitooteid. Mare Kelpman räägib, et huvi tema toodete vastu on tuntud ka Hollandist, kust tullakse lähiajal kelpman textile toodetega tutvuma. Disainer on teinud koostööd Jaapaniga ettevõttega, kelle *showroom*-i ta disainis kollektsiooni. Kuigi tema toodete vastu on tuntud huvi erinevatest riikidest üle maailma, keskendub Mare Kelpman hetkel lähiturgudele. Ta lisab, et kaugematele turgudele sisenemist võib küll kaaluda, kuid ta pole soovinud tootmist suureks ajada. Mare Kelpman usub, et loomingulise tööga peab lisaks kasumi teenimisele kaasnema meeldivus seda teha. Kelpmani sõnul on viimastel aastatel tema käive kasvanud keskmiselt 40% aastas. (Kelpman 2016)

Marie Kotkas ja Leela Toomsalu, kes on brändi Bless This Mess juhid, tegutsevad lisaks Eestile ka Soome turul. Nende sõnul pole nad Soome turule pürginud, kuid kliendid on nad ise üles leidnud. Pärast seda kui sealne blogija neist kirjutas, on neil palju soomlastest kliente tekkinud. Turundustegevustest kasutavad nad ainsana sotsiaalmeediat, mille kaudu tehakse postitusi *Facebook*-is ja *Instagram*-is. Nad toovad välja, et kleidi jagamise mäng *Facebook*-is nimega “Sheeri ja skoori” on neile toonud kogu kliendibaasi. Mängu põhimõte seisneb selles, et inimesed jagaksid *Facebook*-i lehel oma kontaktidele Bless This Mess tootega pilti ning hiljem loositakse kõigi jagajate vahel välja pildil olnud kleit. 6. aprilli 2016 aasta seisuga on Bless This Mess *Facebook*-i (Bless This Mess *Facebook*) lehe jälgijaid (potentsiaalsed kliendid) 33 318 ning nende viimase “Sheeri ja skoori” mängus osales üle 8000 inimese. (Kotkas, Toomsalu 2016)

Mari-Liis Saretok soovib Kokomo Collection toodetega väljapoole Eestit teistesse Euroopa riikide turgudele jõuda. Kuna ettevõtte on tegutsenud alles vähem kui kaks aastat, siis rahvusvahelistumisele on mõeldud, kuid kindlat tegevusplaani selleks pole tehtud. Kokomo Collection brändi juht ütleb, et ta pole jõudnud rahvusvahelistumisele väga põhjalikult mõelda, sest töötades oma ettevõttes üksinda, peab ta kõikide asjadega ise tegelema ning ajanappuse tõttu pole ta rahvusvahelistumise mõtet edasi arendanud. Küll aga lisab ta, et rahvusvahelised kliendid on Kokomo Collectioni ise üles leidnud. Saretoki sõnul on kliendid välisriikidest ta üles leidnud *Facebook*-i ja *Instagram*-i kaudu ning tellimusi on tulnud Hollandist, Leedust, Belgiast. Tulevikule mõeldes loodab Kokomo Collectioni juht Tallinna Loomeinkubaatori peale, kus on plaanis teha äri- ning turundusplaan ja mõelda välja selge plaan rahvusvahelisele turule jõudmiseks. (Saretok 2016)

Brändide Bless This Mess ja Kokomo Collection põhjal võib öelda, et sotsiaalmeedial on märkimisväärne roll klientide saamiseks välisturul. Olles sotsiaalmeedias aktiivne, saavad ettevõtted endale potentsiaalse kliendibaasi näiteks *Facebook*-i lehe järgijate näol. Ka Julia Läheb (Läheb 2016) tõi välja sotsiaalmeedia tähtsuse oma ettevõtte jaoks. Ta ütleb, et tänapäeval on inimesed üsna mugavad ning ei soovi ise stuudiosse kohale tulla, et uue kollektsiooniga tutvuda. Selleks on tema ettevõtte panustanud palju kollektsioonidest fotoseeriatega tegemisele, et tekitada kliendis emotsioon ning huvi, et ta ka LÄHEB stuudiosse kohale tuleks. Ettevõtte kasutab sotsiaalmeediast kõige enam *Facebook*-i.

Marie Kotkas ja Leela Toomsalu arvavad, et rahvusvahelistumine on nende endi taga kinni. Nad on arvamusel, et enne rahvusvahelistumist peavad nad tegelema brändinguga, sest hetkel nad valmistavad ainult riideid ja on brändi tagaplaanile jätnud. Brändinguga soovivad nad läbi mõelda, kes on nende kliendid, kuhu nad soovivad jõuda ning teha selgeks ettevõtte missioon ja visioon. Järgmise etapina näevad nad veebipoe avamist, sest väga paljud nende kliendid küsivad veebipoe järele ning väliskliendil oleks väga mugav veebipoest tooteid soetada, mitte otsida Bless This Mess *Facebook*-i lehelt tooteid, kus on informatsioon eesti keeles. Hetkel saavad kliendid kogu informatsiooni toodete kohta *Facebook*'ist või tulles stuudiosse, kuid Kotkas ja

Toomsalu usuvad, et veebipoe olemasolu suurendab brändi suhtes usaldust ning võibab neile rohkem kliente. (Kotkas, Toomsalu 2016)

Lilli Jahilo sõnul teeb tema ettevõtte esimesi samme rahvusvahelistumise suunas. Nad uurivad Lähis-Ida turge, täpsemalt Pärsia lahe riike. Huvi nende riikide vastu tekkis Jahilol kui ta tutvustas Euroopas oma brändi ning sai soovitusi just neid turge kaaluda. Ta soovis alustada Araabia Ühendemiraatides Dubaist kui seal piirkonnas olevast kõige rahvusvahelisemast turust. Dubais tegi Jahilo 2016. aasta märtsis oma kollektsiooni tutvustuse (Lilli Jahilo veebileht). Jahilo toob välja, et rahvusvahelisele turule sisenemisel on keeruline, sest ettevõttel puudub kontaktvõrgustik ning samuti on brändil on sihtriigis väike tuntus. Ilma kontaktvõrgustiku olemasoluta on ettevõttel keeruline alustada välistegevust. (Jahilo 2016)

Julia Läheb sõnul mõtles ta ettevõtet luues sellega tulevikus ka rahvusvahelisele turule siseneda. Hetkel pole ettevõtte rahvusvahelisele turule suunda võtnud, sest ta tunneb, et tal on selles valdkonnas veel teadmisi puudu ja palju õppida. Läheb-i jaoks on väliturule sisenemisel kõige keerulisem see, et ei tunta uut turgu ning puuduvad sealsed kontaktid, kes teda võiksid aidata. Ta leiab, et rahvusvahelistumisel tuleks alustada lähiturgudest nagu Läti ja Soome ning leida nendes riikides üles sarnased poed, kus ta juba Eestis müüb oma tooteid. Läheb usub, et mõistlik on alustada geograafiliselt lähedal asuvatest turgudest. Ta toob välja, et isegi kui leida välisriigis pood, kuhu oma toodet müüa, siis on raske teha kindlaks, kas see on hea koht nende müügiks. Siinkohal on oluline õigete kontaktide olemasolu välisriigis, kes saab ettevõtet nõustada. (Läheb 2016)

Sarnaselt Julia Läheb-ile arvab ka Mari-Liis Saretok, et väliturule sisenedes tuleks otsida välja brandid, kes on sinu brändiga sarnased ning leida kohad, kus nad oma tooteid müüvad. Tuleks teha põhjalik taustauuring Internetis või kui võimalik, siis ka kohale minna, et ise poode näha. Need poed oleksid esimesed, kuhu Saretok prooviks Kokomo Collection tooteid müügile pakkuda. Siiski usub ta, et ta panustab pigem oma toodete müümisele e-poes, mis on üsna pea valmimas ning mis tuleb inglise keeles, et müüa ka välisklientidele. (Saretok 2016)

Loovmajanduslikel ettevõtetel tekib oma rahvusvahelise tegevusega alustamisel palju erinevaid takistusi. Intervjuudes tõid loovmajanduslike ettevõtete juhid välja erinevad probleeme ja takistusi, mis on seotud ettevõtte rahvusvahelistumisega. Järgnevas tabelis 6 on välja toodud intervjuudes välja tulnud probleemid rahvusvahelise tegevusega alustamise juures.

Tabel 6. Intervjuudes välja toodud probleemid rahvusvahelisele turule sisenemisel

Intervjueeritav	Probleem
Tiia Orgna	<ul style="list-style-type: none"> - Puuduvad füüsilised kohad, kus oma tooteid müüa; - raske ennustada kliendi soove; - maitse erinevused riigiti; - rahalise võimekuse puudumine; - takistused tootmises; - vähene oskus oma tooteid müüa ja turundada.
Mare Kelpman	<ul style="list-style-type: none"> - takistused tootmises
Mari-Liis Saretok	<ul style="list-style-type: none"> - ajapuudus, et tegeleda rahvusvahelistumisele mõtlemisega; - puudub veebipood
Marie Kotkas, Leela Toomsalu	<ul style="list-style-type: none"> - puudub veebipood - tarneraskused materjali tarnimisel
Lilli Jahilo	<ul style="list-style-type: none"> - brändi väike tuntus - kontaktvõrgustiku puudumine - finantsvõimekus
Julia Läheb	<ul style="list-style-type: none"> - teadmiste puudumine - kontaktide puudumine välisturul - üksinda välisturule sisenemisel jääb ehk võimekusest puudu - tarneraskused materjali tarnimisel

Allikas: (autori koostatud)

Tabelis 6 tõid intervjuus osalenud loovmajanduslike ettevõtete juhid välja probleemid ja murekohad ettevõtte rahvusvahelistumisel. Läbi kõlasid probleemid nagu tarneraskused, võimekuse puudumine, kontaktvõrgustiku puudumine, veebipoe puudumine, vajalike teadmiste puudumine, ajapuudus. Probleemid ja takistused on sarnased teoreetilises osas väljatooduga, kus Karhunen *et al.* (2011: 27-29) tõid rahvusvahelistumist takistavate teguritena välja välispartnerite leidmise, vähesed ressursid leidmaks rahvusvahelisi partnereid ning ettevõtja vähene rahvusvaheline kogemus ja puudulikud teadmised.

Väikestel loovmajanduslikel ettevõtetel on väiksuse tõttu raske läbi rääkida tarnijatega, kes neile materjale tarnivad või siis tarnijad, kes on tootmisega seotud. Tarnijatele on eelisjärjekorras olulised suurkliendid, kes tellivad ning ostavad neilt suuri koguseid. Probleemina toodi välja ka kontaktvõrgustiku puudumine, sest välisturule on raske siseneda kui selle turu ja klientide kohta puuduvad head teadmised ning pole kontakte, kes võiks ettevõtete selles osas aidata. Intervjueeritavad tõid välja ka finantsvõimekuse puudumise, sest välisturule sisenemine nõuab suuri kulutusi ja ressursse, et teha teavitustööd oma brändi kohta, rentida müügipinnad, maksta transpordikulud, tööjõukulud ning teised välisturule sisenemisel tekkivad kulud.

Tiia Orgna sõnul puuduvad nendel turgudel (Soome, Läti), kuhu tema on üritanud oma toodet müüa, füüsilised müügikohad. Ta arvab, et kui soovid oma toodet mõnes müügikohas müüa, peab kohal käima ning end olukorraga kurssi viima, sest Internetist ei leia potentsiaalsete poodide kohta head infot. Samuti toob ta välja, et riigiti on mood ja maitse väga erinevad. Erinevused värvivalikus ja lõngavalikus ning raske on ennustada, mida kohalik klient ühes või teises riigis ostaks. Tiia Orgna usub, et loovmajandusliku tootega turule sisenemine on sarnane teiste toodetega, sest kõik taandub rahalisele panustamisele. Rahaline võimekus on oluline, et teha kampaaniaid ja avada pood. (Orgna 2016)

Bless This Mess kaubamärgi loojad Marie Kotkas ja Leela Toomsalu kaaluvad välisriikidest kõige rohkem Soomet ja teisi Skandinaavia riike. Soome puhul usuvad, nad, et sealsed kliendid ootavad vastukaaluks skandinaavia minimalistliku stiiliga toodetele midagi teistsugust, mida Bless This Mess ka pakub. Nad ise kirjeldavad oma stiili vene ja skandinaavia stiili vahepealseks stiiliks. Samuti on Kotkase ja Toomsalu sõnul neil juba soomlaste näol väike kliendibaas olemas ja kõige enam välisriigi tellimusi tuleb neil Soomest. (Kotkas, Toomsalu 2016)

Tiia Orgna (Orgna 2016) kirjeldas Mithio toodetega Soome turule sisenemist, kus alguses toimub poega suhtlemine e-maili teel, sellele järgneb piltide saatmine ning oma näidistega kohale minek. Soomes soovib kauplus tooted kätte saada juba augusti kuus. ATML Design OÜ-le on see probleemiks, sest kuna nende kogused on väikesed, siis tootja saab nende kampsunid valmis teha oktoobri kuu lõpuks. Seetõttu on Soomega edasine koostöö katkenud. Tiia Orgna sõnul teeb ta hetkel koostööd kolme Leedu

tarnijaga ning ühe Eestis asuva väikeettevõttega. Ta on pidevalt otsinud uusi tarnijaid, kes tuleksid talle tootmiskoguste ja aegadega vast, kuid iga kord on sama probleemliiga väikesed kogused. Tiia Orgna on käinud Leedus 8-9 potentsiaalse tarnija juures, samuti on ta uurinud tootmisvõimalusi Bulgaarias ja Türgis. Alati on probleemiks see, et tema kogused on liiga väikesed. Tootjate miinimumkogused on 300-500 kampsunit ühe mudeli kohta, Tiia Orgna soovib tellida ca 100 kampsunit ühe mudeli kohta. ATML Design OÜ on teinud koostööd ka Hiina tarnijaga, kellega Orgna jäi väga rahule, kuid pärast esimest tellimust tarnija tõstis hindu (väikese koguse tõttu) ning muutis kokkulepitud tarneaegu.

Ka Mare Kelpman (Kelpman 2016) tõi rahvusvahelistumise probleemina välja takistused tootmises. Kuna ettevõtte soovib tellida väikeseid koguseid, siis tarnija seisukohalt on ta väike tegija ning saab oma tooted tootmisest kätte viimaste seas. Isegi kui on olnud soov võtta vastu tellimusi, siis pole see olnud võimalik just tootmismahutuste tõttu. Kelpmani sõnul on tarneraskused väikeettevõtete seas tavaliseks probleemiks.

Tugivõrgustikel on oluline roll ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis. Tiia Orgna sõnul ei tulnud otsus oma ettevõtte luua kergelt. Ta oli selle peale mõelnud aastaid, kuid õige hetk ei tundunud saabuvat. Tema sõnul oli ta perel oluline roll ettevõtte loomise otsuse juures. Samuti on abi teistest valdkonnas töötavatest ettevõtetest, kelle nõu võetakse kuulda. Tiia Orgna on kasutanud palju võimalusi käia disainiliitude kaudu erinevatel seminaridel, mis on täiendanud tema teadmisi. (Orgna 2016)

Julia Läheb (Läheb 2016) ei tegutse oma ettevõttega veel välisurul, kuid ta on arvamisel, et kui eesti ettevõtted teeksid rahvusvahelistumisel koostööd, siis oleks välisurule sisenemine lihtsam ning ka materiaalselt kasulik, sest saab jagada erinevaid kulusid, mis rahvusvahelistumisega kaasnevad. Ta tõi näite, kus mitu eesti loovmajanduslikku ettevõtet otsustas koostööd teha ning nad avasid Tartus poe koos brändidega Tallinn Dolls, Donna Nordica ja Kirill Safonov. Sama koosseisusuga avatakse ka Tallinnas Stockmanni kaubamajas *pop-up* pood. Julia Läheb usub, et samade ettevõtetega koostööd tehes proovitakse üsna pea oma toodetega ka välisurule siseneda.

/---/ ma ise usun, et kui me oleme koos, siis me oleme tugevamad. Ei ole mõtet
vaikselt nokitseda ja kadestada /---/

Julia Läheb

Selgitamaks loovmajanduslike ettevõtete olemust, on töö autor tabelis 7 võrrelnud teoreetilises osas välja toodud loovmajanduslike ettevõtete iseloomulikke tunnuseid intervjuudes väljatooduga.

Tabel 7. Loovmajanduslike ettevõtete olemus

Allikas	Iseloomulik tunnus	Intervjueeritavate kommentaarid
McKinsay, Smith 2009: 72	Ettevõtlus ja üksikettevõtted	- Kõik intervjueeritavad on alustanud üksikettevõtjana.
Caves 2000: 37-51, 85-86	Loominguga tegelemine põhitöö kõrvalt	- Mithio kaubamärgiga tegelemine moodustab ühe kolmandiku Tiia Orgna kogu töö mahust. - Mare Kelpman alustas ettevõtlusega oma põhitöö kõrvalt. - Marie Kotkas alustas loominguliste toodete valmistamisega kooli kõrvalt. - Leela Toomsalu tegeles oma põhitöö kõrvalt riiete valmistamise ja müümisega. - Julia Läheb tegeleb oma brändi LÄHEB-iga oma põhitöö kõrvalt.
Davies, Sigthorsson 2013: 1	Tooteid ja teenuseid luuakse naudingut ja tähendusega	-Mare Kelpman: „ <i>Loomingulise tööga peab kaasnema meeldivus seda teha, siis kandub see ka kasutajatele</i> “ - Julia Läheb-i jaoks on LÄHEB brändiga tegelemine oma põhitöö kõrvalt kui hasart.
McKinsay, Smith 2009: 72	Projektipõhine toodang	- Tiia Orgna tegeleb palju projektipõhise toodanguga (riigihanked, konkursid) - Julia Läheb tegeleb palju projektipõhiselt tööõõivaste tegemisega, nt LHV-le, Porsche ja Audi keskustele jne.
Caves 200: 2-9	Ebakindlus toodete nõudluse suhtes	- Tiia Orgna: „ <i>Peab tunnetama kohalikku klienti ja seda on raske ära arvata mida klient nt Poolas tahaks ja ootab</i> “

Allikas: (autori koostatud)

Loovmajanduslikele ettevõtetele on suureks toeks riik oma toetusprogrammidega. Lilli Jahilo, kelle ettevõtte teeb esimesi samme, et siseneda rahvusvahelisele turule, on saanud riigilt oma ettevõtte tegevuse arendamiseks toetust. Disaineri sõnul on ta taotlenud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuselt (EAS) toetust programmi “Loomemajanduse valdkondades tegutsevate ettevõtete ekspordivõime arendamine” raames. Perioodil 23.09.2015-31.08.2016 saab Ateljee Tallinn OÜ toetust Euroopa Liidu Regionaalarengu Fondist. Projekti eesmärk on kaubamärgi välisturgudele viimine ning projektimeeskonna kompetentside arendamine. Projekti tulemusena kasvab kaubamärgi tuntus, finantsvõimekus ning projektimeeskonna kompetentsid maailmatasemel brändi arengu tagamiseks. (Jahilo 2016; Lilli Jahilo veebileht)

Julia Läheb taotles ettevõtlusega alustades EAS-ilt starditoetust, mille eest tema ettevõtte ostis tööks vajalikke masinaid. Läheb on osalenud ka Tallinna linna poolt korraldatud toetusprogrammis, kus ettevõttesse võetakse kindlaks perioodiks praktikandid ning linn maksab Läheb-i ettevõttes töötavale rätsepale selle eest juhendamistasu. Julia Läheb ütleb, et ta on seda võimalust mitu korda kasutanud, sest praktikantide näol on tegemist tema jaoks tasuta tööjõuga ning samuti saab praktikantidelt häid mõtteid, mida kasutada tootmisprotsessis. Tulevikuperspektiivis võivad praktikantidest saada ka ettevõtte uued töötajad. (Läheb 2016)

Mari-Liis Saretok (Saretok 2016) liitus 2016. aasta aprillis oma brändiga Kokomo Collection Loomeinkubaatori individuaalse arenguprogrammiga. Programm kestab 24 kuud ning selle eesmärgiks on aidata ettevõtetel areneda ning jõuda välisturule. Saretok leiab, et tema jaoks on sellest suur abi, sest aeg-ajalt on soov kellegagi konsulteerida ning saada tuge, et võtta vastu otsuseid. Julia Läheb (Läheb 2016) sõnul tema loomeinkubaatorist loodetud abi ei saanud. Ta ootas, et saab sealt kasulikke kontakte ja nõu, kuid pigem oli kogemus tema jaoks negatiivne. Lilli Jahilo (Jahilo 2016), kes oli samuti Loomeinkubaatori liige, ütles, et liikmena oli tal võimalus osaleda paljudel seminaridel ning saada konsultatsiooniteenust. Ta lisas, et saadud nõu ei pruukinud alati ühilduda ettevõtte visioonidega ning kohati oli vaja tugevat selgroogu, et enda vaadetele kindlaks jääda.

Tabelis 8 on välja toodud tugivõrgustiku liikmete tüübid ning nende roll intervjueritavate ettevõtete tegevustes.

Tabel 8. Tugivõrgustike liikmed ja nende roll

Tugivõrgutiku liige	Roll
Pere	<p>Tiia Orgna <i>“Aitavad nõuga. Ainuke asi on see, et ma ei suuda seda kõike kohe ja ise rakendada”</i></p> <p>Mare Kelpman <i>“Pere toetus on alati olemas olnud, kuid kõik otsused, mis on ettevõttega seotud, olen ma ise vastu võtnud”.</i></p> <p>Kätlin Kikkas (Kapist välja 2015): <i>“Minul on selles mõttes vedanud, et mul on väga tugev pere kõrval ja väga head sõbrad, kes mind igati toetavad. Kui see toetus on olemas, siis on kindlasti palju kergem.”</i></p>
Tarnijad	<p>Tiia Orgna: <i>“Oluline on hoida tarnijatega head suhted”. “Nad aitavad nõuga”</i> (tootmisalane)</p> <p>Mare Kelpman: <i>“Väga suureks toeks on head suhted tarnijaga, kes võimaldab mul käia Soomes ise kudumas. Seesugust võimalust on kusagil Euroopas raske leida”.</i></p> <p>Marie Kotkas ja Leela Toomsalu: Eestis on kanga turg piiratud ja pole väga midagi saada.</p>
Edasimüüjad	<p>Tiia Orgna: <i>“Edasimüüjad on suureks toeks ja neilt saab alati küsida, mida nad tootest arvavad”.</i></p>
Kliendid	<p>Tiia Orgna: <i>“Klientidelt saab kõige vahetumat ja otsemat tagasisidet tootest”</i></p> <p>Mare Kelpman: <i>“Kliendid on mulle suureks motivatsiooniks. Neid võib nimetada ka minu fännideks”.</i></p>
Riik	<p>Mare Kelpman: <i>“Ettevõtlusega alustades taotlesin EAS-ilt alustava ettevõtte toetust, millest oli palju abi”</i></p> <p>Tiia Orgna (Orgna 2016) usub, et palju abi on koolitustest, mida väikeettevõtetele korraldatakse. Nt. Tallinna Ettevõtlusinkubaatoris toimunud internetiturunduse koolitus.</p> <p>Lilli Jahilo (Jahilo 2016) saab EAS-ilt ekspordivõime arendamise raames toetust.</p> <p>Julia Läheb (Läheb 2016) on saanud EAS-ilt starditoetust, mille eest soetati vajalikud masinad.</p> <p>Mari-Liis Saretok (Saretok 2016) liitus Tallinna Loomeinkubaatori individuaalse arenguprogrammiga.</p>

Allikas: (intervjuude baasil autori koostatud)

Tabeli 8 kokkuvõttena võib öelda, et tugivõrgustiku liikmed on ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis olulised. Heade tarnijate leidmine, kliendisuhete hoidmine või riigilt ettevõttele toetuste taotlemine võivad kaasa aidata ettevõtte arengule, mis soodustab ka selle rahvusvahelistumist.

Kõik intervjuudes osalenud ettevõtted tegutsevad vähemal või rohkemal moel rahvusvahelisel turul või on sinna sisenemas. Rahvusvahelistumisele mõeldakse juba oma ettevõtet luues ning sinna sisenemine on mõjutatud paljudest erinevatest aspektidest osapooltest. Nendeks on näiteks suhted tarnijate ja klientidega, ettevõtte võimekus ja kontaktvõrgustikud välisturul.

2.3. Ettepanekud ATML Design OÜ-le sisenemaks rahvusvahelisele turule

Alapeatükis 2.3. esitatakse magistritöö empiirilise uuringu analüüsi tulemustest lähtuvad järeldused. Käesoleva alapeatüki väljundiks on teoreetilises osas uuritud ning empiirilise osa uuringule toetudes ettepanekute tegemine ATML Design OÜ juhile Tiia Orgnale sisenemaks rahvusvahelisele turule.

Tuginedes töö käigus läbiviidud intervjuudele, võib välja tuua sarnasused välisriigi valikul, kuhu intervjuueeritavate ettevõtete juhid soovivad ja on plaaninud siseneda. Tabelis 9 on välja toodud potentsiaalsed välisturud, kuhu intervjuudes osalenud loovmajanduslike ettevõtete juhid on mõelnud oma ettevõtetega siseneda või on juba alustanud nendel turgudel tegutsemist.

Tabel 9. Potentsiaalsed välisturud

Intervjuueeritav	Turg
Tiia Orgna	Soome, Läti, Venemaa
Mare Kelpman	Lähiturud (Soome, Rootsi, Läti)
Mari-Liis Saretok	Euroopa turud
Marie Kotkas ja Leela Toomsalu	Soome
Lilli Jahilo	Lähis-Ida turud
Julia Läheb	Soome, Läti

Allikas: (autori koostatud intervjuude põhjal)

Seega võib järeldada, et ATLM Design OÜ on oma turgude valikul teinud sarnased valikud teiste loovmajanduslike ettevõtetega, kes samuti eelistavad oma rahvusvahelise tegevusega alustada lähiturgudel. Ettevõtted eelistavad rahvusvahelistumisel eelkõige lähiturge, sest need on geograafiliselt lähemal ning nendelt turgudelt on nende ettevõtte vastu juba huvi tuntud. Rahvusvahelistumise protsesside alusel võib need ettevõtted seega paigutada traditsiooniliste ettevõtete alla, kes valivad koduturule geograafiliselt lähemal olevad ning kultuuriliselt sarnasemad turud (Olejnik, Swoboda 2012: 467).

Lähiturgude valiku põhjuseks on sageli geograafiline lähedus ning kultuuriline sarnasus sihtriigiga. Eesti ettevõttel on lihtsam siseneda Soome või Läti turule, kui valida mõni geograafiliselt kaugel asuv turg, mille kultuuriruum on Eestiga võrreldes väga erinev. Samuti on oluline silmas pidada riikides kehtivaid seadusi ning poliitilist olukorda riigis. Valides sihtriigiks mõne Euroopa riigi, on ettevõttel tõenäoliselt kergem tulla toime riigis kehtivate seaduste tõlgendamisega kui seda oleks näiteks mõnes Aasia riigis või mujal.

Lähtudes töö raames läbi viidud intervjuudest loovmajanduslike ettevõtete juhtidega, siis soovitakse ATLM Design OÜ juhil keskenduda lähiturgudele. Lähiturgudel oma tegevusega alustamine on lihtsam kui võtta sihtturuks mõni geograafiliselt ja kultuuriliselt kaugemal asuv turg. Kui turg asub geograafiliselt lähedal, on ettevõttel lihtsam oma tegevust logistiliselt planeerida ning uusi füüsilisi müügikohti otsida. Kuna ATLM Design OÜ keskendub eelkõige rahvusliku mustriku kudumite müümisele, siis on geograafiliselt lähedal asuvad turud (Soome, Rootsi, Läti, Leedu) Mithio toodete müügiks kõige potentsiaalsemad.

Rahvusvahelistumist mõjutavad paljud erinevad tegurid ning ette võib tulla mitmeid takistusi, mida üks väikeettevõtte peab ületama. Järgnevalt tuuakse välja töö teoreetilises osas välja toodud rahvusvahelistumist mõjutavad tegurid, probleemid ja takistused ning võrreldakse neid intervjuudes väljatooduga. Teoreetilises osas välja toodud rahvusvahelistumist mõjutavateks teguriteks, probleemideks ja takistusteks on (Chen, Chuan 2004; Johanson ja Vahlne 2009; Oviatt, McDougall 2005; Madsen ja Servais 1997, Ciravegna *et al.* 2014; Karhunen *et al.* 2011, Potts *et al.* 2008):

- Ettevõtte väiksus;

- piiratud rahalised ressursid;
- piiratud inimressursid;
- suhtevõrgustikud;
- töötajate kogemus ja oskused;
- juhi kogemus;
- välispartnerite leidmine;
- vähesed ressursid leidmaks rahvusvahelisi partnereid;
- ettevõtja vähene rahvusvaheline kogemus ja puudulikud teadmised kuidas rahvusvahelisele turule siseneda;
- välispartnerite usaldamatus kindlate riikide ettevõtete vastu;
- pidev ebakindlus (klientide ootuste ennustamine).

Eesti loovettevõtted, kes osalesid intervjuudes, tõid välja järgmised probleemid, takistused ja tegurid, mis mõjutavad rahvusvahelistumist:

- Puuduvad füüsilised kohad, kus oma tooteid müüa;
- raske ennustada kliendi soove;
- maitse erinevused riigiti;
- rahalise võimekuse puudumine;
- ettevõtte väiksus;
- takistused tootmises ettevõtte väiksuse tõttu;
- puudub veebipood, et müüa oma tooteid rahvusvaheliselt.

Loeteludest selgub, et Eesti loovettevõtjate poolt välja toodud probleemid ja takistused rahvusvahelistumisel on sarnased teoorias väljatooduga. Ettevõtte väiksuse tõttu ei saa nad oma tooteid tootmisest kätte neile sobival ajal, sest kõik tootjad täidavad eelisjärjekorras suuremad tellimused. Sama kehtib materjalide tarnimisel, kus tarnijad eelistavad suurkliente ning väikestel ettevõtetel on raske häid tarnetingimusi saada. Selle probleemi lahendamiseks peaksid ettevõtjad kaaluma uute tarnijatega koostöö tegemist ning tegema paralleelselt koostööd mitme tarnijaga. Koostöö mitme tarnijaga on hea ka riskide maandamiseks ning sellega pole ettevõtte ühest tarnijast sõltuvuses.

Rahvusvahelistumise probleemina tuli välja ettevõtetes piiratud inimressurss, kus sageli täidab väikestes loovmajanduslikes ettevõtetes juht kõiki vajalikke rolle, mis aga pärsib ettevõtte rahvusvahelistumist. Ettevõtjad võiksid kaaluda koostööd teiste ettevõtetega, et siseneda koos rahvusvahelisele turule. Selle eeliseks on rahvusvahelistumisega seotud kulude jagamine ning oma aja kokkuhoid.

Intervjuudes loovmajanduslike ettevõtetega selgus, et enamus nendest nõ traditsioonilisi turundustegevusi ei kasuta, vaid ettevõtted teevad endale reklaami ja võidavad uusi kliente juurde sotsiaalmeedias. Ka O'Reilly *et al.* (2014: 164) on toonud välja sotsiaalmeedia positiivse mõju loovmajanduslikele ettevõttele, sest tänu sotsiaalmeediale loob loovmajanduslik ettevõtte enda ümber kogukonna, kes saab aidata ettevõttel oma toodet või teenust laiematele gruppidele tutvustada. Hea näide siinkohal on Marie Kotkase ja Leela Toomsalu kaubamärk Bless This Mess, mis tänu auhinnamängudele ja sotsiaalmeedia postitustele on enda ümber loonud kogukonna, mis ületab ka rahvusliku piiri. Mithio kaubamärgi juht pole sotsiaalmeedias kuigi aktiivne ning näiteks *Facebook*-is on Mithio lehel tehtud postitusi kuni kahe nädala tagant (Mithio *Facebook*).

Loovmajanduslikel ettevõtetel tuleb hakkama saada ebakindlusega ning ennustada, mida nende kliendid soovivad ja ootavad. Oluline on tunda oma kliente ning jälgida nende soove ja eelistusi. Selleks, et tunda oma kliente, on vaja nendega luua kontakt, mida saab väga hästi teha kasutades sotsiaalmeediat. Intervjuudes tuli välja, et ressursside nappuse tõttu kasutavad loovettevõtted oma klientideni jõudmiseks sotsiaalmeediat. Sotsiaalmeedia kasutamise eeliseks on selle väike või olematu maksumus ettevõtte jaoks ning suur kontaktide arv (potentsiaalsed kliendid). Selleks, et inimesteni läbi sotsiaalmeedia jõuda, on oluline olla järjepidev ja aktiivne ning võimaluse korral järgijate juurde saamiseks korraldada mõni kampaania/auhinnamäng.

Tom Juberti (Jubert 2011) toob välja lisaks olulisusele olla sotsiaalmeedias aktiivne, et oluline on suhelda ka oma valdkonna professionaalidega ning käia erinevatel valdkonda puudutavatel üritustel. See on oluline aspekt, mis võib mõjutada rahvusvahelistumist positiivselt. Kui ettevõtte loob enda ümber suhevõrgustiku on tal kergem alustada rahvusvahelist tegevust. Oluline on, et loovettevõtte ümber on grupp, mis koosneb valdkonna professionaalidest ja inimestest, kes võivad teda rahvusvahelistumisel aidata.

Võrgustike olulisuse on välja toonud ka Elango ja Pattnaik (2007: 546), kes ütlevad, et võrgustikud on ettevõtte jaoks olulised, et kiirendada rahvusvahelistumise protsessi. Ettevõtted peaksid võimalikult palju käima üritustel, mis on seotud nende valdkonnaga, et saada juurde ning laiendada oma suhtevõrgustikku. Nendeks üritusteks võivad olla näiteks messid, infopäevad, ka koolitused ning seminarid ja teiste sama valdkonna ettevõtete korraldatud üritused.

Arvestades magistritöö teoreetilises osas väljatoodut ning töö empiirilises osas analüüsitud tuuakse välja ettepanekud ATLM Design OÜ-le sisenemiseks rahvusvahelisele turule. Ettepanekute tegemisel on arvestatud asjaoluga, et tegemist on ettevõttega, kus inimressurss ning rahalised ressursid on piiratud. Ettepanekud on järgmised:

1. Turgude valikul keskenduda lähedastele turgudele, mis asuvad geograafiliselt lähemal (Soome, Rootsi, Läti, Leedu) ning on kultuuriliselt sarnased Eesti turuga. Olejnik ja Swoboda (2012: 469) sõnul otsustavad ettevõtted rahvusvahelistumist alustada lähiturgudel, sest nad tunnetavad teiste kaugemate turgude suhtes ebakindlust ja eelistavad siseneda turgudele, mis on geograafiliselt ja kultuuriliselt nende kodu turuga sarnasemad. Magistritöö käigus läbi viidud intervjuudes ütlesid mitmed intervjuueeritavad (Orgna 2016; Kelpman 2016; Läheb 2016; Kotkas, Toomsalu 2016), et eelistavad rahvusvahelist tegevust alustada lähiturgudel, sest tunnevad, et need turud on Eesti turuga sarnased ning samuti on oluliseks eeliseks geograafiline lähedus. Kuna ATML Design OÜ on proovinud oma tooteid müüa Helsingis ja Riias, siis võiks ta sisenemiseks Soome ja Läti turule teha Internetis suurt eeltööd, otsides, kus neil turgudel müüakse sarnaseid tooteid. Selleks võiks selgitada välja, kes on samas valdkonnas tegutsevad kohalikud tegijad ning vaadata, kus nende tooteid müüakse. Internetist otsides leiab väga palju potentsiaalseid asukohti/poode, mis võiksid sobida Mithio toodete müümiseks, kuid kuna Internetis on informatsioon piiratud, tuleks otse ühendust võtta müügikohaga, et küsida täpsustavaid küsimusi või võimaluse korral külastada poodi, et aru saada, mis kohaga on tegemist.

2. Otsida praeguste tarnijate kõrvale uued tarnijad, kes oleksid võimelised tooted valmis saama ettevõttele sobival ajal. Intervjuudes (Läheb 2016; Kelpman 2016; Orgna 2016) tuli välja, et väikestel loovmajanduslikel ettevõtetel on oma väiksuse tõttu keeruline saada tootja käest nendele sobival ajal oma tooteid kätte. Samuti on probleeme materjalide tarnimisega, kus tarnijad eelistavad suurkliente, kes ostavad suuri koguseid ning väiksemate klientidega tegelemine pole nende ettevõttele kasumlik. ATML Design OÜ-l (Orgna 2016) oli positiivne kogemus Hiina tarnijaga, kes tootis ettevõttele sobivad kogused ja tagas toodete hea kvaliteedi, kuid pärast lühikest koostööd soovis Hiina ettevõtte koguseid muuta ning hinda tõsta. Töö autor soovib otsida Hiinast mõni teine tarnija, kes on nõus vastu tulema ettevõtte väikeste koguste tootmisele ja tootma kampsunid valmis ettevõttele sobivaks ajaks.
3. Pühendada aega suhtevõrgustikele, kes võivad ettevõttel aidata rahvusvahelistuda või kiirendada rahvusvahelistumise protsessi. Mitmed teadlased (Johanson, Vahlne 2009; Oparaocha 2015) on kirjeldanud suhtevõrgustike olulisust ettevõtte rahvusvahelistumisel. Suhtevõrgustikud võivad aidata ettevõtteid turu kohta informatsiooni hankimises, rahalistes toetustes, ärikontaktide leidmisel ja partnerite otsimisel. Töö autori arvates võiks ATML Design OÜ kaaluda võimalikku koostööd samas valdkonnas tegutsevate ettevõtetega ning mõelda võimalusele ühiselt rahvusvahelistuda. Nt. mõelda ühise pinna rendile välisriigis, kus oma tooteid müüa või ühisele reklaamile ja teavitusele sihtriigis. Intervjuus Julia Lähebiga (Läheb 2016) tuli välja, et tema ettevõtte teeb koostööd teiste samas valdkonnas tegutsevate eesti ettevõtetega. Üheskoos on nad avanud poe, kus oma tooteid müüvad ning samuti ei välistanud Läheb samade ettevõtetega koos rahvusvahelisele turule sisenemist.
4. Taotleda riigilt toetusi. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) pakub loomemajanduse eksporditoetust (Loomemajanduse eksporditoetus), mida ATML Design OÜ võiks taotleda. Toetuse maksimaalne summa on 50 000 eurot ning ettevõtte omafinantseering peab olema vähemalt 30%. Selle kindla toetusega toetatakse näiteks ka personalikulusid, kus ettevõtte juht võiks mõelda välistegevuse arendamiseks inimese ajutist palkamist. Samuti toetatakse lähetusega seotud transpordi- ja majutuskulusid, mis annab ettevõtjale

võimaluse lähemalt tutvuda potentsiaalsete müügikohtadega välisturul. Toetatakse veel välismessidel osalemist, seminaridel ja koolitustel osalemist, reklaammaterjalide valmistamist ja e-turunduse lahenduste väljatöötamisega seotud kulusid.

5. Pöörata suuremat tähelepanu internetimüügile, et kasvatada rahvusvaheliste klientide osakaalu kogu oma klientuuris. Intervjuudest loovmajanduslike ettevõtete juhtidega (Kelpman 2016; Saretok 2016; Kotkas, Toomsalu 2016) selgus, et väga palju kliente leiab neid üles interneti kaudu ning suur osa väliskliente soetab tooteid veebipoest või kirjutab ettevõtte *Facebook*-i. Selleks tuleks teha Mithio veebipood võimalikult kasutajasõbralikuks, et rahvusvahelistel klientidel oleks mugav sealt tellida. Kim *et al.* (2015: 396-397) analüüsisid luksuslike rõivabrändide veebilehtede keskkonna mõju ostukäitumisele ning jõudsid järeldusele, et veebilehe keskkonnal on märkimisväärne mõju kliendi veebilehe korduvkülastusele. Samuti leidsid teadlased, et veebikeskkond mõjutab brändi imago kujundamist.
6. Olla sotsiaalmeedias aktiivne. Selleks, et inimesteni läbi sotsiaalmeedia jõuda, on oluline olla järjepidev ja aktiivne ning võimaluse korral järgijate juurde saamiseks korraldada mõni kampaania/auhinnamäng. O'Reilly *et al.* (2014: 164) sõnul on sotsiaalmeedial oluline jõud luua enda ümber kogukond, kes saab aidata ettevõttel oma toodet või teenust laiematele gruppidele tutvustada. Samuti on sotsiaalmeedia hea kanal, kus klient ja ettevõtja saavad omavahel suhelda ning toote kohta informatsiooni ja tagasisidet jagada.
7. Kasutada ära võimalikult palju kanaleid, kus saaks kaubamärgile tasuta reklaami. Selleks peaks olema pidevalt aktiivne ja järjepidev ning saatma erinevatele ajakirjadele/ajalehtedele ja muudele kanalitele Mithio kollektsioonidest pilte ja informatsiooni, mida ajalehed/ajakirjad saaksid sobival ajal ära kasutada. Meediakajastuste kohta on hea teha ka sotsiaalmeedias postitusi, mis on brändile heaks reklaamiks. Julia Läheb (Läheb 2016) rääkis intervjuus, kuidas ta pärast oma iga kollektsiooni ülespildistamist saadab ajakirjade ja ajalehtede toimetustesse pildid oma kollektsioonist. Pilte ja muud informatsiooni tema kollektsioonidest on mitmeid kordi avaldatud erinevates ajalehtedes ja ajakirjades ning brändile on see tasuta reklaam.

Alapeatükis 2.3 on empiirilise uuringu analüüsist lähtuvalt tehtud ettepanekud ATML Design OÜ-le sisenemaks kaubamärgiga Mithio välisturgudele. Soovitused tehti tuginedes teoreetilises osas väljatoodule ning empiirilises osas intervjuudes osalenud loovmajanduslikele ettevõtetele. Ettepanekuid tehes on arvestatud, et Tiia Orgna töötab oma ettevõttes üksinda ning hetkel pole ettevõttel finantsiliselt võimalik teist töötajat palgata. Magistritöö autori arvates peaks ATML Design juht Tiia Orgna oma ettevõtte rahvusvahelistumiseks kaaluma töös välja toodud ettepanekuid ning rakendama neid võimalikul moel.

KOKKUVÕTE

Loovmajandus on kasvav majandusharu, millel on potentsiaal luua uusi töökohti ning heaolu. Töö eesmärgiks oli uurida loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumist ning rahvusvahelistumist mõjutavaid tegureid, et anda ettevõttele ATLM Design OÜ soovitusi sisenemaks rahvusvahelisele turule. Uurimiseesmärgi saavutamiseks andis autor ülevaate ettevõtte rahvusvahelistumisest ning rahvusvahelistumise põhjustest. Selgitati välja loovmajandusliku ettevõtte olemus ning selle eripärad ning uuriti tugivõrgustike rolli loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumisel.

Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis uuriti ettevõtte rahvusvahelistumist, selgitati rahvusvahelistumise protsesse ning võrreldi neid. Toodi välja traditsioonilise, sünnipäralt rahvusvahelise ja rahvusvahelisena taassündinud ettevõtete rahvusvahelistumise protsesside iseloomulikud tunnused ja võrreldi neid. Kirjeldati traditsioonilise rahvusvahelistumise mudelina ka Uppsala mudelit, kus rahvusvahelistumine toimub järk-järgult, alustades oma tegevusega koduturul ning seejärel riikides, kellega ettevõttel on sarnane kultuuri- ja majandusruum. Töö esimeses alapeatükis toodi ka välja rahvusvahelistumise põhjused ning ettevõtte juhi rolli rahvusvahelistumisel.

Teises alapeatükis selgitati loovmajandusliku ettevõtte olemust ning selle eripära. Toodi välja erinevate teadlaste definitsioonid ja arusaamad loovmajandusest. Erinevate teadlaste poolt esitatud loovmajandusliku ettevõtte definitsioonidest jäid kõlama järgmised loovmajanduslike ettevõtete tunnused:

- Ettevõttel on võimekus luua töökohti ja tekitada heaolu;
- Ettevõtte areng tugineb intellektuaalsel kapitalil ja inimeste oskustel;
- Ettevõtte toetub loovusele ja innovatsioonile;
- Ettevõtte, mis loob tooteid ja teenuseid naudinguga ja tähendusega.

Nendest tunnustest võib järeldada, et loovmajanduslik ettevõtte on ettevõtte, kellel on potentsiaal luua heaolu ning uusi töökohti. Loovmajandusliku ettevõtte tegevused tuginevad loovusel, inimeste oskustel ning kogemustel. Kirjanduses toodi välja ka intellektuaalse kapitali olulisus, et luua heaolu ning uusi tooteid ja teenuseid.

Teooriaosa viimases alapeatükis käsitleti tugivõrgustike rolli loovmajanduslike ettevõtete rahvusvahelistumisel ning võrgustikke kui rahvusvahelistumise soodustajaid. Ettevõtetel on oluline luua ja hoida suhteid oma partnerite, klientide, tarnijate, sõprade ja pere liikmetega, et saada vajalikku infot ja tuge rahvusvahelisele turule sisenemiseks. Suhtevõrgustikud soodustavad ettevõtte rahvusvahelistumist tänu nende kaudu saadavast informatsioonist välisturgude kohta, kuhu soovitakse siseneda. Samuti on võrgustikud olulised, et saada teavet uute potentsiaalsete koostööpartnerite kohta ja tagasisidet klientidelt oma toote kvaliteedi ning sellega rahulolu kohta.

Töö empiirilises osas uuriti Eesti loovmajanduslike ettevõteteid ning viidi läbi intervjuud kuue loovmajandusliku ettevõtte juhiga. Intervjuudes keskenduti teemadele nagu ettevõtte rahvusvahelistumine, loovmajandusliku ettevõtte olemus, välisturgude valik ja neile sisenemine ning tugivõrgustike roll rahvusvahelistumisel. Intervjueeritavateks valis töö autor disaini valdkonnas tegutsevad väikeettevõtete juhid, kelleks olid ATLM Design OÜ juht Tiia Orgna, Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ juht Mare Kelpman, KOKOMO OÜ juht Mari-Liis Saretok, Bless This Mess kaubamärgi loojad Marie Kotkas ja Leela Toomsalu, Ateljee Tallinn OÜ juht Lilli Jahilo ning Estonian Fashion OÜ juht Julia Läheb.

Magistritöö eesmärgiks oli pakkuda välja võrgustiksuhtel põhineva välisturgudele sisenemise strateegia põhijooned üksikettevõttele ATLM Design OÜ. Toodi välja ettepanekud Mithio juht Tiia Orgnale sisenemaks välisturgudele. Ettepanekute tegemisel tugines autor teoreetilises osas väljatoodule ning empiirilises osas intervjuudest saadud informatsioonile. Ettepanekud ATML Design OÜ juhile sisenemaks välisturgudele on järgmised:

1. Turgude valikul keskenduda geograafiliselt lähedastele ning kultuuriliselt Eestiga sarnastele turgudele. Intervjuudest loovmajanduslike ettevõtete juhtidega selgus, et ettevõtted eelistavad rahvusvahelise tegevusega alustades siseneda

lähiturgudele nagu Soome, Rootsi, Läti ja Leedu. Põhjuseks on nende riikide geograafiline lähedus ning samuti sarnasused kultuuriruumis, mis lihtsustavad ettevõtete tegevust sihtturul.

2. Otsida uued tarnijad, kes oleksid võimelised tooted valmis saama ettevõttele sobival ajal. Intervjuudes selgus, et uuritaval ettevõttel ATML Design OÜ on probleeme tarnijatelt kauba kättesaamisega ettevõttele sobival ajal. See on takistuseks ettevõttel välisturule sisenemisel, sest toode jõuaks liialt hilja kliendini.
3. Pühendada aega suhtevõrgustike liikmetele, kes võivad ettevõttel aidata rahvusvahelistuda või kiirendada rahvusvahelistumise protsessi. Eesti loovmajanduslike ettevõtete omavaheline koostöö pole veel kuigi hea ning seda võiks arendada. Näiteks võiks ATLM Design OÜ mõelda mõne teise ettevõttega ühise pinna rendile välisriigis, kus oma tooteid müüa või ühisele reklaamile ja teavitusele sihtriigis.
4. Taotleda riigilt toetusi ettevõtte arendamiseks ja välisturule sisenemiseks. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) pakub loomemajanduse eksporditoetust (Loomemajanduse eksporditoetus), mida ATLM Design OÜ võiks taotleda. Selle kindla toetusega toetatakse näiteks personalikuluseid, lähetusega seotud transpordi- ja majutuskuluseid, välismessidel osalemist, seminaridel ja koolitustel osalemist, reklaammaterjalide valmistamist ja e-turunduse lahenduste väljatöötamisega seotud kuluseid.
5. Pöörata suuremat tähelepanu internetimüügile. Ettevõtte veebipood tuleks muuta võimalikult kasutajasõbralikuks, et ka rahvusvahelistel klientidel oleks sealt mugav endale tooteid soetada. Tänu sellele võib ettevõtte kasvatada rahvusvaheliste klientide osakaalu oma klientuuris.
6. Olla sotsiaalmeedias aktiivne. Sotsiaalmeedia on oluline ettevõtte turundamise koht, mille kaudu ettevõtte saab jõuda oma potentsiaalsete klientideni. Väga oluline on olla sotsiaalmeedias järjepidev ja aktiivne.
7. Kasutada ära võimalikult palju kanaleid, kus saaks kaubamärgile tasuta reklaami teha. Ettevõtte juht peab olema aktiivne ning kasutama ära võimalusi, kus oma brändile reklaami teha. Näiteks saatma informatsiooni ja pilte oma uutest kollektsioonidest erinevatele ajalehe ja ajakirja väljaannetele.

Käesoleva töö edasi arendamiseks tuleks viia läbi uuringud, mis keskenduvad loovmajanduslikele ettevõtetele, kes on pikema aja jooksul tegutsenud välisurul ning analüüsida nende ettevõtete rahvusvahelistumise etappe ja ettevõtete positsioone välisurul. Kuna Eestis on loovmajanduslike ettevõtete omavaheline koostöö väike, võiks põhjalikumalt uurida ettevõtete omavahelist koostööd ning analüüsida selle koostöö mõju ettevõtete jaoks. Uuringute tulemusena on võimalik anda soovitusi ja teha ettepanekuid Eestis tegutsevatele loovettevõtetele, kes pole veel rahvusvahelistunud või on välisurul tegutsenud lühikest aega ja soovivad oma positsiooni seal tugevdada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Baculakova, K., Gress, M.** Cluster analyses of creative industries in the EU. *Economic Annals*–XXI, 2015, pp. 15–18.
2. **Bengtsson, M., Kock, S.** Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1999, Vol. 14, No. 3, pp. 178–193. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/08858629910272184>
3. **Bilton, C.** *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 2007, 190 p.
4. Bless This Mess Facebook [<https://www.facebook.com/Bless-This-Mess-151049791626553/?fref=photo>] 06.04.2016.
5. **Borgatti, S. P., Foster, P.** The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 2003, Vol. 29, Issue 6, pp. 991–1013. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00087-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4)
6. **Bowen, G., A.** Document Analyses as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 2009, Vol. 9, No. 2, pp. 27–40.
7. **Campaniaris, C., Murray, R., Hayes, S., Jeffrey, M.** The development of an apparel industry business model for Canada. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2015, Vol. 19, Issue 3, pp. 328–342. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JFMM-07-2014-0050>
8. **Caves, R., E.** *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press, 2000, 454 p.
9. **Cavusgil, S., T., Knight, G., Riesenberger, J., R.** *A Framework for International Business*. Boston: Pearson Education, 2013, 319 p.
10. **Chell, E., Baines, S.** Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, (12) 2000, pp. 195–215.
11. **Chen, H-L., Chuan, M.** The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economics* 22, Kluwer Academic Publishers, Netherland, 2004, pp. 365–377. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022207.90510.46>

12. **Child, J., Hsieh, L., H.Y.** Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 2014, Vol. 14, pp. 598-610. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>

13. **Childs, M., L., Jin, B.** Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2014, Vol. 18, Issue 1, pp. 36–51. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JFMM-10-2012-0061>

14. **Ciravegna, L., Majano, S., B., Zhan, G.** The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 2014, Vol. 67, Issue 6, pp. 1081-1089. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.002>

15. **Clifton, N.** The “Creative Class” in the Uk: An Initial Analysis. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 2008, Vol. 90, No. 1, pp. 63-82.

16. **Coviello, N., E., Munro, H., J.** Growing the entrepreneurial firm: Networking fot international market development. *European Journal of Marketing*, 1995, Vol. 29, No. 7, pp. 49-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090569510095008>

17. **Coviello, N., E., Munro, H., J.** Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 1997, Vol. 6, No. 4, pp. 361-386. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)

18. *Creating growth 2014. Measuring cultural and creative markets in the EU.* [[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/\\$FILE/Creating-Growth.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Measuring_cultural_and_creative_markets_in_the_EU/$FILE/Creating-Growth.pdf)] 04.03.2016.

19. *Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option* [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf] 23.01.2016

20. *Creative Economy Report 2013 Special Edition.* UNESCO, 2013, 190 p. [<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>]. 30.12.2015.

21. *Creative Europe* [http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/opportunities/index_en.htm] 05.03.2016.

22. **Danis, Z., M., Chiaburu, D., S., Lyles, M., A.** The impact of managerial networking intensity and market-based strategies on firm growth during institutional

- upheaval: A study of small and medium-sized enterprises in a transition economy. *Journal of International Business Studies*, 2010, Vol. 41, No. 2, pp. 287–307. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.45>
23. **Darwis, Y.** Communication Media (E-Commerce) as a Supporting Factor in Indonesia's Fashion Industry in the International Business Competition. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2013, Vol. 5, No. 3, pp. 206-220.
24. **Davies, R., Sigthorsson, G.** *Introducing the Creative Industries: From Theory to Practice*. London: SAGE Publications Ltd, 2013, 269 p.
25. **Dhingra, H., L.** Globalization of SMEs Through Strategic Alliances. An Empirical Analyses of Investment Strategies of Canadian SMEs on the Asia-Pacific Countries. *ASEAN Economic Bulletin*, 1991, Vol. 8, No. 1, pp. 47–65.
26. EASi teenused loomemajandus [<http://www.eas.ee/efilter/none/loomemajandus/>]
27.03.2016.
27. Eesti Loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/loomemajandus/1._eesti_loomemajanduse_olukorra_2011_uuring_ja_kaardistus.pdf] 23.01.2016
28. Eesti loomemajanduse uuring [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/loomemajandus/1._eesti_loomemajanduse_olukorra_2011_uuring_ja_kaardistus.pdf] 14.12.2015.
29. **Elango, B., Pattnaik, C.** Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms. *Journal of International Business Studies*, 2007, Vol. 38, No. 4, pp. 541-555. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400280>
30. **Elg, U., Johansson, U.** International alliances: how they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization. *Journal of Strategic Marketing*, 2001, Vol. 9, Issue 2, pp. 93–110. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/713775734>
31. **Ellis, P., D.** Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 2011, Vol. 42, No. 1, pp. 99–127. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.20>
32. Euronicsi vormiriided 2011 [<http://buduaar.ee/Article/article/selgus-euronicsi-vormiriiede-konkursi-voitja-1>] 02.04.2016
33. Euroopa Liidu teemalised teabelehed [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/et/FTU_5.9.2.pdf] 27.03.2016.

34. European agenda for culture 2014 [http://ec.europa.eu/culture/library/reports/eac-omc-report-ccs-strategies_en.pdf] 04.03.2016.
35. **European Commission.** Another record-breaking year for Erasmus. 2014 [http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-821_en.htm] 05.03.2015
36. **European Commission.** Enterprise and Industry 2014 SBA Fact Sheet Estonia. [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/estonia_en.pdf] 22.12.2015
37. **Fillis, I.** The Internationalization Process of the Craft Microenterprise. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2002, Vol. 7, No. 1, pp 25–43.
38. **Flew, T.** *The Creative Industries: Culture and Policy*. London: 2012, SAGE Publications Ltd, 232 p.
39. **Gabrielsson, M., Kirpalani, V., H., M., Dimitratos, P., Solberg, C., A., Zucchella, A.** Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 2008, Vol. 17, No. 4, pp. 385–401. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
40. **Galkina, T., Chetty, S.** Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 2015, Vol. 55, No. 5, pp. 647–676. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>
41. **Garnham, N.** From cultural to creative industries. An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*, 2005, Vol. 11, No. 1 pp. 15–29.
42. **Gerschewski, S., Rose, E., L., Lindsay, V., J.** Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 2015, Vol. 50, No. 3, pp. 558–575. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001>
43. Guide to Organizing Semi-Structured Interviews With Key Informant. Institute national de santé publique, 2009, 16 p. [https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/guide_entretien_vol11_eng.pdf] 11.04.2016
44. **Hadi, R., Jumadi, Samad, S.** The role of human capital in the development of *Sulam Karawo* creative industry in Gorontalo. *International Journal of Academic Research*, 2015, Vol. 7, No. 1, pp. 158–162.

45. **Hartley, J., Wen, W., Siling, H.** Creative Economy and Culture. London: 2015, SAGE Publications Ltd, 250 p.
46. **Hutter, K., Hautz, J., Füller, J., Mueller, J., Matzler, K.** Communitition: The Tension Between Competition and Collaboration in Community-Based Design Contests. *Creativity and Innovation Management*, 2011, Vol. 20, No. 1, pp. 3–21. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00589.x>
47. **Hynes, B.** International Small Business Growth: A Process Perspective. *The Irish Journal of Management*, 2010, pp. 87-106.
48. **Jahilo, Lilli** (Ateljee Tallinn OÜ juht). Autori intervjuu. E-kiri. Tallinn, 10. aprill 2016.
49. **Jaklič, M.** Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. *Competition & Change*, 1988, Vol. 3, pp 359–385.
50. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments – *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol. 8, No.1, pp. 23–32.
51. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 1990, Vol. 7, No. 4, pp. 11–24.
52. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, Issue 9, pp. 1411–1431. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
53. **Johanson, J., Wiedersheim–Paul, F.** The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases – *Journal of Management Studies*, 1975, Vol.12, No. 3, pp. 305–322.
54. **Johnson, P., Harris, D.** Essential Skills for Management Research. London: SAGE Publications Inc, 2002, 282 p.
55. Jubert 2011 [<http://tom-jubert.blogspot.com.ee/2011/03/10-tips-on-how-to-become-professional.html>] 12.03.2016
56. **Kačerauskas, T.** Creative Economy and Technologies: Social, Legal and Communicative Issues. *Journal of Business Economics and Management*, 2012, Vol. 13, No. 1, pp. 71–80.
57. **Kaljusto-Munch, K.** Hands-on regional strategies for creative industries in Bergen, Tartu and Turku, 2008, 73 p.

58. Kapist välja 2015 [<http://etv2.err.ee/v/kultuur/kapistv2lja/saated/8c871cb4-be4d-4ddd-8fa0-96d1b32fb3bb/teemaohu-kapist-valja-moodsad-mikrobrandid-etv-2015>] 14.03.2016.
59. **Karhunen, P., Narits, N., Arvola, K., Küttim, M., Venesaar, U., Mets, T., Raudsaar, M., Uba, L., Sauka, A.** Creative entrepreneurs' perception about entrepreneurial education. Helsinki: Aalto Print, 2011, 57 p.
60. Kelpman textile kodulehekülg [www.marekelpman.eu] 28.03.2016.
61. **Kelpman, Mare.** (Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ juht) Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tallinn, 4. märts 2016.
62. **Kim, H., Choi Y., J., Lee, Y.** Web atmospheric qualities in luxury fashion brand web sites. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2015, Vol. 19, Issue 4, pp. 384–401. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JFMM-09-2013-0103>
63. **Knight, G., A., Cavusgil, S., T.** Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, No. 2, pp. 124–141. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
64. Kokomo facebook [www.facebook.com/kokomocollection/info/?tab=page_info] 01.04.2016.
65. **Kozyra, B.** Strategic alliance as a particular form of cooperation. *Global Management Journal*, 2012, Vol. 4, No. 1, pp. 27–38.
66. **Kotkas, Marie; Toomsalu, Leela.** (Bless This Mess kaubamärgi asutajad) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 6. aprill 2016.
67. **Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., Felicio, J., A.** The Internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 2013, Vol. 11, Issue 2, pp. 172–195. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-013-0105-1>
68. **Lamotte, O., Colovic, A.** Early Internationalization of New Ventures From Emergin Countries: The Case of Transition Economies. *M@n@gement*, 2015, Vol. 18, No. 1, pp. 8–30.
69. **Laursen, K., Masciarelli, F., Prencipe, A.** Trapped or spurred by the home region? The effects of potential social capital on involvement in foreign markets for goods and technology. *Journal of International Business Studies*, 2012, Vol. 43, No. 9, pp. 783–807.

70. **Lechner, C., Dowling, M., Welpe, I.** Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, 2006, Vol. 21, Issue 4, pp. 514–540. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.004>
71. **Lehto, I.** International entrepreneurial selling as construction of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 2015, Vol. 13, Issue 3, pp. 277-302. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-015-0147-7>
72. **Lejpras, A.** Knowledge, location, and internationalization: empirical evidence for manufacturing SMEs. *Economics of Innovation and New Technology*, 2015, Vol. 24, No. 8, pp. 734–754. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10438599.2014.997460>
73. **Leonidou, L., C.** Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 1995, Vol. 3, No. 1, pp. 29–43.
74. **Lilli Jahilo kodulehekülg** [<http://lillijahilo.com>] 10.04.2016.
75. **Lin, F.-J., Lin, Y.-H.** The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 2016, Vol. 69, Issue 5, pp. 1780–1784. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.055>
76. Loomemajandus Eestis 2009
[http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/looveesti/loomemajandus_aastaraamat_uus.pdf] 11.02.2016.
77. Loomemajanduse eksporditoetus [<http://www.eas.ee/teenus/loomemajanduse-eksporditoetus/>] 12.04.2016.
78. Loomemajanduse meetme määrus
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/106012015012?leiaKehtiv>] 15.03.2016
79. Loomemajanduse näitajad. Eesti Statistikaamet 2012 [<https://www.stat.ee/57653>] 01.04.2016
80. **Lovelock, C., Wirtz, J.** *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Global Edition: Pearson Education, 2011, 648 p.
81. **Lu, J., W., Beamish, P. W.** The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 2001, Vol. 22, pp. 565–586. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.184>
82. **Luostarinen, R., Gabrielsson, M.** Finnish perspectives of international entrepreneurship. *Handbook of Research on International Entrepreneurship* edited by Léo-Paul Dana. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2004, 822 p.

83. LÄHEB Facebook [<https://www.facebook.com/LAHEBFashion/>] 20.04.2016.
84. **Läheb, Julia.** (Estonian Fashion OÜ juht) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 11. aprill 2016.
85. **Madsen, T., K., Servais, P.** The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 1997, Vol. 6, No. 6, pp. 561–583. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
86. **McDougall, P., P., Oviatt, B., M.** International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No. 5, pp. 902–906. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1556418>
87. **McKindlay, A., Smith, C.** *Creative Labour: Working in the Creative Industries.* New York: Palgrave Macmillan, 2009, 270 p.
88. **McRobbie, A.** Clubs to Companies: Notes on the Decline of Political Culture in Speeded Up Creative Worlds. *Cultural Studies*, 2002, Vol. 16, No. 4, pp. 516–531. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09502380210139098>
89. **Mesquita, L., F., Lazzarini, S., G.** Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets. *The Academy of Management Journal*, 2008, Vol. 51, No. 2, pp. 359–380. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767280>
90. **Milicevic, V., Ilic, B., Sofranijevic, A.** Business Aspects of Creative Industries from a Global Perspective. *Journal of Theory and Practice Management*, 2013, Vol. 18, Issue 66, pp. 5–14. DOI: <http://dx.doi.org/10.7595/management.fon.2013.0003>
91. Mithio facebook [<https://www.facebook.com/MithioBrand/?fref=ts>] 12.04.2016.
92. Mithio kodulehekülg [www.mithio.com] 28.03.2016
93. **Müller, K., Rammer, C., Trüby, J.** The role of creative industries in industrial innovation. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2009, Vol. 11, Issue 2, pp. 148–168.
94. **Nurse, K.** The Creative Sector in CARICOM: The Economic and Trade Policy Dimensions. Prepared for: CARICOM Secretariat Regional Symposium on Services Antigua & Barbuda, 2009, 21 p.
95. **O'Reilly, D., Rentschler, R., Kirchner, T. A.** *The Routledge Companion to Arts Marketing.* Oxon: Routledge, 2014, 411 p.

96. **Ojala, A.** Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationship in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 2009, Vol. 18, No. 1, pp. 50–59. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>
97. **Olejnik, E., Swoboda, B.** SMEs' internationalization patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 2012, Vol. 29, No. 5, pp. 466–495.
98. **Olejnik, E.** *International Small and Medium-Sized Enterprises*. Trier: Springer Gabler, 2013, 183 p.
99. **Oparaocha, G., O.** SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business review*, 2015, Vol. 24, Issue 5, pp. 861–873. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.007>
100. **Orgna, Tiia.** (ATLM Design OÜ juht) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 28. märts 2016 ja 22. aprill 2016.
101. **Oviatt, B., M., McDougall P., P.** Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2005, Vol. 29, Issue 5, pp. 537–553. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
102. **Oviatt, B., M., McDougall P., P.** Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, Vol. 25, No. 1, pp. 45–64. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
103. **Pilt, M.** *Sissejuhatavalt kvalitatiivsest uurimistööst ja internetist*. Tartu: Tartu Ülikool, 2010.
104. **Pongratz, H., J., Voß, G., G.** From employee to “entreplyee”: Towards a “self-entrepreneurial” work force? *Concepts and Transformation*, 2013, Vol. 8, No. 3, pp. 239–254.
105. **Porter, M.** *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990, 855 p.
106. **Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J.** Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 2008, Vol. 32, Issue 3, pp. 167–185. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>
107. **Reimer, S., Pinch, S., Sunley, P.** Design Spaces: Agglomeration and Creativity in British Design Agencies. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 2008, Vol. 90, No. 2, pp. 151–172. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00284.x>

108. **Ristovska, K., Ristovska, A.** The impact of globalization on the business. *Economic Development*, 2014, No. 3, pp. 205-213.
109. **Sapienza, H., J., Autio, E., George, G., Zahra, S., A.** A capabilities prespective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 2006, Vol. 31, No. 4, pp. 914–933.
110. **Saretok, Mari-Liis** (Kokomo OÜ juht) Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn, 9. aprill 2016.
111. **Slotte-Kock, S., Coviello, N.** Entrepreneurship Research on Network Process: A Review and Ways Forward. *Entrepreneurship: Theory & practice*. 2010, Vol. 34, Issue 1, pp 31–57.
112. Statistikaamet [<http://www.stat.ee/277493> 11.03.2016.]
113. **Strazdas, R., Cerneviciute, J., Jancoras, Z.** Dynamics of the Understanding of Innovation in the Context of the Development of Traditional and Creative Industries. *Transformations in Business & Economics*, 2014, Vol. 13, No. 2A (32A), pp. 377–395.
114. **Zahra, S., A., Ireland, R., D., Hitt, M., A.** International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No. 5, pp. 925–950. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1556420>
115. **Zhou, L., Wu, W.-P., Luo, X.** Internationalization and the the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 2007, Vol. 38, Issue 4, pp. 673–690. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>
116. **Thorelli, H., B.** Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Hournal*, 1986, Vol. 7, Issue 1, pp. 37-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070105>
117. **Touchette, B., Schanski, M., Lee, S.-E.** Apparel brands' use of Facebook: an exploratory content analysis of branded entertainment. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2015, Vol. 19, Issue 2, pp. 107–119.
118. **Toulova, M., Votoupalova, M., Kubickova, L.** Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 2015, Vol. 17, Issue 1, pp. 4–19.
119. **Troilo, G.** Marketing in creative industries. London: Palgrave, 2015, 369 p.

120. **Wu, C.-S., Hsu, C.-S.** Linking international high-tech new ventures' firm life cycle to internationalization, organizational learning, and alliance networks. *Journal of Enterprising Culture*, 2013, Vol. 21, No. 2, pp. 175–197.

LISAD

Lisa 1. Rõivaste ning rõivamanuste kaubavahetus, 2013–2016

Aasta	Eestist pärit kaupade eksport	Import	Bilanss
2013	124 014 065	161 383 631	-37 369 566
2014	105 993 199	170 578 189	-64 584 990
2015	87 865 060	150 864 956	-62 999 896
2016	22 832 584	39 904 340	-17 071 756

Allikas: Statistikaamet

Lisa 2. Empiirilise uuringu küsimustik intervjuuks ATLM Design OÜ juhi Tiia Orgnaga

1. Mitu aastat olete ettevõtjana tegutsenud?
2. Mis on Teie varasem taust (kogemus, haridus)?
3. Kui palju inimesi Teie ettevõttes töötab?
4. Mis on Teie seisukohalt loovmajandus ja mida võib nimetada loovmajanduslikeks toodeteks?
5. Mis on Teie ettevõtte seisukohalt rahvusvahelistumine?
6. Kas loovmajanduslike toodetega rahvusvahelisele turule sisenemine erineb teie arvates teistest nõ tavaliste toodetega võrreldes?
7. Millal peale ettevõtte asutamist alustasite välistegevust ja kuidas?
8. Milline on olnud kogemuse kasvu roll rahvusvahelise tegevuse arendamisel?
9. Kuivõrd olete kaalunud kaugemaid turge? Missuguseid turge ja miks just neid?
10. Mis tundub/tundus kõige keerulisem või takistuseks olev rahvusvahelistumisel?
11. Kui oluliseks peate rahvusvahelistumisel kontaktide olemasolu välisturul?
12. Kes on Teie tugivõrgustiku liikmed ja kuidas nad mõjutavad Teie ettevõtte tegevust?
13. Missugustest tugivõrgustikest tunnete kõige enam vajakajäämist ja miks?
14. Kuivõrd olete kasutanud või mõelnud taotleda riiklike toetusi (eksporditoetus, ettevõtluse arendamise toetus)?
15. Missugused on kõige suuremad murekohad/raskused välistegevuse arendamise juures?
16. Kas ja kui suurel määral teete koostööd oma valdkonnas tegutsevate ettevõtetega?
Kas tunnetate nendes pigem konkurente või võimalikke koostööpartnereid?

Lisa 3. Empiirilise uuringu küsimustik intervjuuks Mare Kelpman Tekstiilistuudio OÜ, KOKOMO OÜ, Ateljee Tallinn OÜ, Estonian Fashion OÜ ja Bless This Mess juhtidega

1. Mitu aastat olete ettevõtjana tegutsenud?
2. Kui palju inimesi Teie ettevõttes töötab?
3. Kas Teie ettevõtte tegutseb rahvusvahelisel turul?
4. Mis on rahvusvahelisele turule sisenemisel kõige keerulisem, takistuseks saav?
5. Kuivõrd olete kaalunud kaugemaid turge? Missuguseid turge ja miks just neid?
6. Kes on Teie tugivõrgustiku liikmed ja kuidas nad mõjutavad Teie ettevõtte tegevust?
7. Kuivõrd olete kasutanud või mõelnud taotleda riiklike toetusi (eksporditoetus, ettevõtluse arendamise toetus)?

Lisa 4. ATLM Design OÜ sügiskollektsioon 2015. aastal



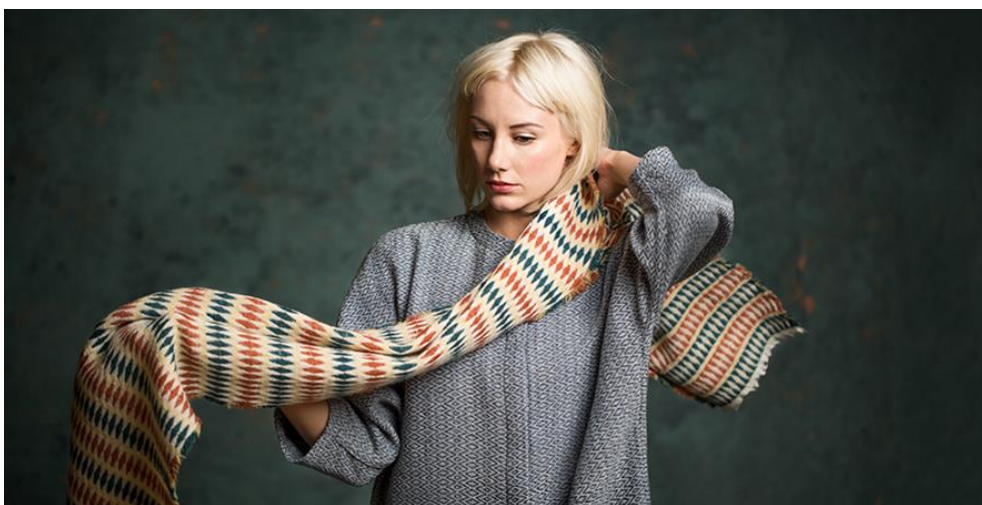
Allikas: (Mithio kodulehekülg)

Lisa 5. Bless This Mess kaubamärgi tooted



Allikas: (Bless This Mess Facebook)

**Lisa 6. Mare Kelpman Tekstiilistudio OÜ sügiskollektsioon
2015. aastal.**



Allikas: (Kelpman textile kodulehekül).

Lisa 7. Kokomo OÜ sügiskollektsioon



Allikas: (Kokomo Facebook)

Lisa 8. Lilli Jahilo kollektsiooni tooted



Allikas: (Lilli Jahilo kodulehekül)

Lisa 9. LÄHEB kollektsiooni tooted



Allikas: (LÄHEB Facebook)

SUMMARY

INTERNATIONALIZATION OPPORTUNITIES FOR SELF-MANAGED CREATIVE ENTERPRISE BASED ON EXAMPLE OF ATLM DESIGN LLC

Kerda Kaur

Creative industry is a growing industry that has a potential to create new jobs and wealth. In Estonia, in 2011 there were over 29 000 persons involved in the sector which was 4,8% of all the employed people in Estonia. The survey of Estonian creative industries (Eesti loomemajanduse uuring) shows that the export capacity of creative products is small due to the lack of co-operation between firms. According to Baculacova and Gress (2015: 15) nowadays creative industries are in the focal of European politics and culture and creative economy have a key role in different European programs. The importance of the research topic is also reflected by the fact that many scientists (Strazdas *et al.* 2014; Garnham 2005) have emphasized the importance of creative industries as they create new jobs and increase wealth and export.

Export of garment production in Estonia is not big enough and the garment's trade balance is negative (Lisa 1). Estonian creative firms should think about internationalization because Estonian domestic market is limited and often too small for some firms. Lu and Beamish (2001: 566) think that being active in different markets is good for a company because companies compensate one market's vantage with another's advantage. The author thinks that Estonian creative firms should think about internationalization and entering to foreign markets.

The author gives an overview of internationalization and of the reasons why firms want to enter foreign markets. The nature and peculiarity of creative industry is explained and the author also studied the role of networks in firms' internationalization.

The aim of the thesis is to propose the main features of network-based foreign markets entry strategy for self-managed enterprise ATML Design LLC. To achieve the purpose the following research tasks have been set:

- 1) to explain internationalization concept and its different approaches;
- 2) to analyse the peculiarities of creative enterprises;
- 3) to explain the role of networks in internationalization of creative enterprises;
- 4) to analyse the vision and opinion of ATLM Design LLC manager about the internationalization of the firm;
- 5) to analyse experiences of creative enterprises in Estonia and the role of networks in internationalization process;
- 6) to make suggestions to ATLM Design LLC manager for internationalization.

According to the research tasks the thesis is divided into theoretical and empirical parts. The first sub-chapter 1.1 focuses on internationalization of firms. Internationalization processes are explained and compared. The author brings out traditional, born-global and born-again global internationalization processes and compares them. Uppsala model is described as a traditional internationalization model where a firm enters a foreign market step-by-step. With the first step, firms have no export activity; as the second step they start to export via agents which is followed by the third step when they establish a sales subsidiary on target market and with the last step, a firm establishes its production or manufacturing in a foreign market. With the traditional model, companies prefer to start with export activities in countries which are geographically near and culturally similar to their home market. The first sub-chapter also describes the role of a manager in a firm's internationalization process.

Sub-chapter 1.2 describes the nature of a creative firm and its peculiarity. The author elaborates on researchers' definitions and conceptions about creative industries. The following features about creative industries are brought out:

- creative firms have a capability to create new jobs and welfare;
- firm's growth is based on intellectual capital and human skills;
- creative firms rely on creativity and innovation;
- firms create their products and services with pleasure and meaning.

According to these characteristics it can be concluded that a creative firm is a firm that has a potential to create welfare and new jobs. The firm's actions are based on creativity, human skills and experience. In the literature, the importance of intellectual capital in creating new products and services was brought out.

Sub-chapter 1.3 focuses on the role of networks in creative firms' internationalization process. It is important for a company to create and maintain good relationships with its partners, clients, suppliers, friends and family in order to get essential information and support while entering foreign markets. Networks contribute to internationalization with information about a particular foreign market where a company wants to enter. Companies get important information about potential partners and get feedback about products and services from their clients.

Based on the aim of the thesis, the empirical part is focused on analysing internationalization of Estonian creative companies. The author has conducted qualitative research where 7 semi-structured in-depth interviews with Estonian creative firms' managers were conducted. In addition, information was also collected from magazines and companies' web pages. The author chose to conduct semi-structured in-depth interviews to get better overview of the companies and their experiences and concerns about internationalization. All interviewees work in their company alone or have less than 10 persons working for them.

Chapter 2.1 describes the methodology and participants of the survey. All interviewees are owners/managers of small design companies that were created in 2009-2014. The author conducted 7 interviews in person, by e-mail, or via Skype. In the interviews, the author focused on topics like internationalization, the nature of creative industries, the choice of foreign markets, entering foreign markets and the role of networks in firms' internationalization process.

Sub-chapter 2.2 focuses on analysing interviews. It turned out that the majority of interviewees prefer to enter markets that are geographically close to their home market and also culturally similar like Sweden, Finland, Latvia and Lithuania. The interviews revealed that the main problems for companies to enter foreign markets are lack of financial capability, absent ties in a foreign market, lack of experience and skills to do

marketing and sell their products, problems with suppliers, lack of time to think about internationalization, difficulties to predict expectations of clients.

Based on the theoretical part and the interviews, the author would like to give some suggestions to the firm's manager Tiia Orgna:

- 1) To choose geographically close and culturally similar markets to the firm's home market such as Sweden, Finland, Latvia and Lithuania.
- 2) To find suppliers who are able to manufacture products on time. In the interviews, the managers brought up the problem that due to the fact that they want to order small quantities, manufacturing firms produce their product after bigger orders.
- 3) To invest time for networking with persons and companies that could help or speed up the firm's internationalization process. Collaboration between creative firms is not very common in Estonia. If companies collaborate with each other, they could split costs in different situations, like sharing transport costs or rent.
- 4) To apply for subsidy that can help the company to enter a foreign market and cover costs like personal costs, travel costs or training costs. In Estonia, Enterprise Estonia has an Enterprise Development Program where it is possible to apply for financial aid.
- 5) To pay more attention to online sales. The firm's Web Store should be user friendly also to foreign customers.
- 6) To be active in social media. Social media is important as a marketing channel. Through social media the firm can reach its potential clients and it is necessary to be consistent and remain active.
- 7) To use as much as possible different channels where to do free marketing for a brand. For example, send information and pictures about a new collection to newspapers and magazines that could publish it.

In conclusion the author of the master's thesis finds that the purpose of the thesis is achieved and the results that were gathered from the research and the suggestions can help and support ATLM Design LLC to choose new markets and broaden its activities in international market. The thesis could be broadened by an additional study that will focus on creative firms that have been in foreign market for a longer period and to

analyse their position in that market. Also, it would be important to examine collaboration between creative firms and how useful this collaboration is to all parties in terms of future. The results of the study could suggest how Estonian based creative enterprises, which have operated on the market for a short time, can strengthen its position in foreign markets.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kerda Kaur,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Loovmajandusliku üksikettevõtte rahvusvahelistumise võimalused ATML Design OÜ näitel“, mille juhendaja on dotsent Tõnu Roolaht,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 24.05.2016